

**Die organisatorische Anpassung als Aufgabe
der Betriebsführung
gezeigt am Beispiel der Entwicklung
der Bankbetriebsorganisation**

Alfons Zwick

Die organisatorische Anpassung
als Aufgabe der Betriebsführung
gezeigt am Beispiel der Entwicklung der
Bankbetriebsorganisation

Inaugural Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer hohen staatswirtschaftlichen Fakultät
an der Ludwig-Maximilian-Universität
zu München



vorgelegt von
Diplom-Volkswirt Alfons Zwick
München

1958

Referent: Prof. Dr. Guido F i s c h e r

Korreferent: Prof. Dr. Otto H i n t n e r

Tag der mündlichen Prüfung: 8. Juli 1959

G l i e d e r u n g

	Seite
0 Aufgabe und Zielsetzung	1
1 Theoretische Grundlegung	3
10 Die organisatorische Anpassung und deren "Verzögerung" allgemein betrachtet	3
100 Die organisatorische Anpassung	3
101 Die Verzögerung der organisatorischen Anpassung	4
11 Die Erkenntnis des Wesens der Organisation und der Grundsätze ihrer Bestgestaltung als Voraussetzung für eine optimale Anpassung	7
110 Koordination der verschiedenen Begriffs- auslegungen in der Literatur	10
1100 Definitionen, die sich auf dem Begriff "Organismus" und auf dem Gesichtspunkt der "höheren Ganz- heit" aufbauen	10
11000 Definitionen, in denen auf die Naturwissenschaften Bezug genommen wird	10
11001 Definitionen, in denen der Ganzheits- und der Gebilde- Gedanke besonders hervorge- hoben wird	13
11002 Definitionen, in denen das "Mehr" gegenüber dem "Bisher" besonders hervorgehoben wird	15

	Seite
1101 Definitionen, in denen Organisation im Sinne von zweckdienlicher Aufgabenregelung ausgelegt wird	16
1102 Koordinierung	20
1103 Der Begriff "Funktion" in der Literatur	21
1104 Koordinierung	24
1105 Die Arten der Funktionen	26
111 Das Wesen der Organisation	29
1110 Das Grundsätzliche	29
1111 Die Verbindung der Funktionen und Funktionsgruppen im organisatorischen Gebilde	35
1112 Die organisatorische Auswahl (der Funktionenträger)	37
1113 Die Ursachen der Ergebnissteigerung	39
112 Die Grundsätze der Bestgestaltung der Organisation	41
2 Die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation unter Hervorhebung der Gesichtspunkte der organisatorischen Anpassung	48
20 Der Bankbetrieb im 19. Jahrhundert	53
21 Die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation um die Jahrhundertwende	60
22 Die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation bis zur Inflation	65
23 Die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation in den zwanziger Jahren	82

	Seite
24 Die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation von etwa 1930 bis zur Gegenwart	99
25 Der Arbeitsablauf in den Abteilungen eines großen Bankbetriebes von heute, gezeigt am Beispiel der Scheck-, Überweisungs- und der Wechselabteilung	109
250 Die Scheckabteilung	109
251 Die Überweisungsabteilung	113
252 Die Wechselabteilung	119
3 Die Phasen der organisatorischen Anpassung	126
30 1. Phase: Sicherheitsprobleme und Lösungsversuche	127
31 2. Phase: Delegation von Aufsichts- und Weisungsfunktionen	132
32 3. Phase: Die Entwicklung der Organisation beim Aufbau des Kreditbankwesens. Das horizontale Wachstum	135
320 Die Arbeitsteilung durch die Abteilungsgliederung	136
321 Die Funktionenteilung	137
322 Die Verzögerung der qualitativen Anpassung und ihre Ursachen	138
33 4. Phase: Durch den ersten Weltkrieg ausgelöste Anpassungsprozesse	141
330 Die verursachenden Faktoren	141
331 Die Anpassungsvorgänge	141

	Seite
3310 Der Maschineneinsatz	141
3311 Die Arbeits- und Funktionenteilung	142
3312 Der Arbeitsablauf	142
332 Die Verzögerung	143
34 5. Phase: Der Bruch mit dem Überkommenen im Aufgabenvolumen in der Inflation. Die Verzögerung der organisatorischen Anpassung	146
340 Die verursachenden Faktoren und die Aufgabe	147
341 Die Anpassung	148
342 Die Verzögerung	150
35 6. Phase: Der Bruch mit dem Überkommenen in organisatorischer Hinsicht: Die Anpassung	151
350 Die verursachenden Faktoren	151
351 Die Anpassung	154
3510 Der Abbau	154
3511 Die Mechanisierung	155
352 Die Korrektur der Anpassungsmaßnahmen	157
3520 Der zweckmäßige Einsatz der mensch- lichen Arbeit als Rationalisierungs- maßnahme	157
3521 Die Verfahrensweisen	158
36 7. Phase: Die Anpassung der Bankbetriebsorgani- sation an die durch die Weltwirtschafts- krise entstandene neue Situation der Aufgaben und Bedingungen	161

360	Die verursachenden Faktoren	161
361	Die Anpassung	161
37	8. Phase: Befestigung und Sammlung	164
370	Die verursachenden Faktoren	164
371	Die Anpassung	165
38	9. Phase: Gegenwartsfragen der organisatorischen Anpassung im Bankbetrieb	166
380	Die verursachenden Faktoren	166
381	Die Anpassung	168
3810	Der sachliche Bereich	172
38100	Die Verfahrensweisen	172
381000	Die Ausschaltung unnötiger Verrichtungen	172
381001	Das Formularwesen	178
381002	Die Vereinfachung und Verbesserung des Arbeitsablaufes	183
38101	Die Anpassung der Einrichtungen und der maschinellen Hilfsmittel	186
3811	Der personelle Bereich	189
38110	Die Anpassung der Personalstruktur	189
381100	Die verursachenden Faktoren	190
381101	Die Anpassung	193
381102	Zusammenfassung	197

	Seite
3812 Die "Soziale Rationalisierung"	198
38120 Die verursachenden Faktoren	199
38121 Die Maßnahmen der "Sozialen Rationalisierung"	199
3813 Organisatorische Maßnahmen zur Erhal- tung des Überblicks über die Kunden- verbindungen im Großbetrieb	200
382 Schlußbetrachtung zur 9. Phase	202
4 Zusammenfassung	203
40 Die Ursachen der organisatorischen Anpassung und die Komponenten der organisatorischen Gestaltung	203
41 Die quantitative und die qualitative Anpassung	203
42 Die Ursachen der Verzögerung in der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation	204
43 Der Gesichtspunkt der Erfahrung bei der organisatorischen Anpassung	205
44 Die Methoden der Anpassung (Anpassungspolitik)	205
45 Das Stufenproblem	206
46 Die Unterschiede in der Reagibilität und der Bildung der Entscheidung beim Groß- und Klein- betrieb	207
47 Die organisatorische Anpassung als Führungs- aufgabe	208

O Aufgabe und Zielsetzung

Das Schrifttum über die Betriebsorganisation umfaßt drei Bereiche: Die historische Beschreibung, die Behandlung praktischer Organisationsfragen und die theoretische Organisationslehre. Die historisch-genetische Untersuchung dagegen fand in der Literatur über die Betriebsorganisation, soweit sie sich überblicken läßt, noch keinen Eingang. Gerade darin ist aber eine Betrachtungsweise zu sehen, deren Erschließung sowohl für die Fundierung theoretischer Erkenntnisse als auch für die Lösung praktischer Organisationsaufgaben von Bedeutung ist. Eucken sagt, daß es "keine Erkenntnis des wirtschaftlichen Alltages gibt, wenn nicht geschichtliche Anschauung und theoretisches Denken ineinandergreifen" ¹⁾.

Von dieser Konzeption ausgehend besteht die Aufgabe der vorliegenden Arbeit in der Untersuchung der Entwicklung betrieblicher Organisationsformen. Dem eigentlichen Thema werden, gleichsam als Modellfall, Erörterungen über das Wesen der Organisation und der Grundsätze ihrer Bestgestaltung vorangestellt. Sie dienen als Richtmaß für die Beurteilung grundsätzlicher organisatorischer Fragen.

Als Beispiel dient die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation. Hier zeigt sich, daß in den vom Markt abhängigen Betrieben ein enger Zusammenhang zwischen der im Zeitverlauf vor sich gehenden Änderung der Aufgaben und Bedingungen und der Änderung der Organisation besteht. Die Entwicklung der Betriebsorganisation ist eine Folge von Anpassungsprozessen. Aber nur im theoretischen Modell ist eine unmittelbare und vollkommene Anpassung der Organisation an die Veränderungen der Umwelt denkbar. In der betrieblichen Wirklichkeit dagegen vollzieht sie sich oft mit einer langen und von Irrwegen begleiteten Verzögerung.

1) Eucken, W.: Grundlagen der Nationalökonomie, 5. Auflage, Godesberg, 1947, S. 55

Der Zweck der vorliegenden Arbeit ist die Herausstellung der organisatorischen Anpassung als eine besondere Aufgabe, die bewußt von der Betriebsführung wahrgenommen werden muß. Mit dieser Bestimmung soll sie zugleich ein Beitrag zur Fundierung systematischer organisatorischer Maßnahmen im Betrieb sein.

1 Theoretische Grundlegung

10 Die organisatorische Anpassung und deren "Verzögerung" allgemein betrachtet

100 Die organisatorische Anpassung

Theoretisch gesehen gibt es für jede betriebliche Situation eine Form der Aufgabenabwicklung, die die beste, das heißt die wirtschaftlichste ist. Jede Datenänderung, wie zum Beispiel Zunahme der Aufgaben, Erhöhung der Löhne, erfordert zur Erlangung der für die neue Situation optimalen Aufgabenlösung eine "Anpassung" der Organisation.

Der organisatorischen Anpassung kommt bei der Untersuchung praktischer Organisationsfragen und der Erforschung des Wesens der Organisation am statischen Modell nur untergeordnete Bedeutung zu. In der dynamischen Betrachtungsweise dagegen tritt sie in den Vordergrund. Sie steht in kausalem Verhältnis zur Aufgabenbezogenheit jeder Organisation. Mit allgemeiner Bedeutung kann sie als der Grundsatz der Erhaltung der Organisation bezeichnet werden. Es ist gelegentlich dieser allgemeinen theoretischen Erwägungen nicht uninteressant, daß auch im natürlichen Organismus der Anpassungsprozeß beobachtet werden kann (vgl. die Bedeutung der Anpassung in der medizinischen Wissenschaft). Das Naturgegebene im Organismus wird in der künstlichen Organisation zum bewußten Grundsatz.

Der Anlaß für eine Anpassung ist eine Änderung der Umweltfaktoren, auf die sich die Organisation einstellen muß. Entsprechend der Aufgabenbezogenheit jeder Organisation ist es an erster Stelle die Änderung der Aufgaben. Die graduelle Variation ist dabei ebenso bedeutsam wie die kategoriale Variation. Infolge der Zunahme der Aufgaben kann zum Beispiel eine weitgehende Funktionenteilung notwendig sein. Diese muß in der Abstimmung der einzelnen Teilfunktionen genau den neuen Aufgaben entsprechen und erfordert wiederum eine Neu-

gliederung und eine Abgrenzung der Kompetenzen. Es entsteht in diesem Falle weiterhin die Möglichkeit, durch die Abspaltung und Zusammenfassung mechanischer Teilfunktionen maschinelle Hilfsmittel wirtschaftlich einzusetzen. Von einer gewissen Größe ab treten die Probleme der mangelnden Übersicht in den Vordergrund, die durch entsprechende Maßnahmen gelöst werden müssen.

An zweiter Stelle sind die im Zeitverlauf variierenden Umweltfaktoren Anlaß für die organisatorische Anpassung. Hierzu gehören zum Beispiel die Erhöhung des Lohnniveaus, der Mangel an Arbeitskräften, die Erhöhung der Rohstoffpreise und dergleichen, die ebenfalls durch entsprechende Maßnahmen wie zum Beispiel die intensivere Mechanisierung, die Vereinfachung des Arbeitsablaufes, die Verwendung von Substitutionsmitteln usw. ausgeglichen werden können. Als weitere Beispiele seien die Probleme des Standortes und der Transportmittel genannt, die im gegebenen Falle durch den Bau von Anschlußgeleisen, die Benutzung von Lastkähnen anstelle von Lastkraftwagen etc. rationell gelöst werden müssen.

Im weiteren Sinne ist hierzu auch die Änderung der Geisteshaltung zu zählen, die in neuen Methoden der Betriebsführung und der Betriebspolitik ihren Niederschlag findet. Der Betrieb ist durch zahlreiche Fäden mit dem gesamten Wirtschaftsleben verflochten und kann sich neuen Strömungen auf die Dauer nicht ohne wirtschaftliche Nachteile zu erleiden verschließen. So müssen zum Beispiel auch die Form und die Methoden der Werbung dem wechselnden Geschmack angepaßt werden, um wirksam zu bleiben. Es gibt keine isolierte Betriebswirtschaft und deshalb besteht immer ein gewisser Zwang, sich den Änderungen der Umwelt anzupassen.

101 Die Verzögerung der organisatorischen Anpassung

Die Verzögerung der Anpassung einer Organisation an die im Zeitverlauf variierenden Aufgaben und Bedingungen bedeutet, daß Aufgabe und Aufgabenlösung nicht mehr übereinstimmen,

daß eine Unterschiedlichkeit in der Entwicklung der Aufgaben und Bedingungen und der Entwicklung der Organisation besteht. Vom Gesichtspunkt der Wirtschaftlichkeit aus betrachtet heißt das, daß in diesem Falle die Optimalsituation nicht erreicht ist.

Wie bereits erwähnt wurde, ist aber die organisatorische Anpassung nur im theoretischen Modell unmittelbar und vollkommen denkbar. Im realen Betriebsleben ist die Änderung der Aufgaben und Bedingungen immer der Anpassung der Organisation voraus. Der Notwendigkeit einer Anpassung der Organisation steht immer eine gewisse "Beharrung" als Gegenkraft gegenüber, die je nach ihrer Wirksamkeit zu einer mehr oder weniger großen "Verzögerung" führt.

Da die organisatorische Anpassung naturgemäß immer auf die lange Sicht abzielt, hat die "Beharrung" nur so lange Sinn und Berechtigung, bis feststeht, daß die Datenänderung nicht kurzfristiger Natur ist. Kurzfristige Änderungen werden durch Improvisation überbrückt und die täglichen, wöchentlichen und monatlichen Beschäftigungsschwankungen durch eine elastische Gestaltung der Organisation aufgefangen.

Die Ursachen einer Verzögerung der organisatorischen Anpassung können objektiver und subjektiver Natur sein.

Objektiv bedingt ist die Verzögerung einer an sich notwendigen organisatorischen Anpassung dann, wenn zum Beispiel die finanziellen Mittel für eine Umstellung fehlen.

Subjektiv verursacht ist eine Verzögerung der organisatorischen Anpassung, wenn ihre Notwendigkeit nicht erkannt wird oder infolge des menschlichen Beharrungsvermögens nicht die entsprechende Würdigung findet.

Das Problem der organisatorischen Anpassung besteht aber nicht allein darin, im gegebenen Falle ihre Notwendigkeit zu erkennen, sondern es muß auch der richtige Weg beschrit-

ten werden, um entsprechend der neuen Konstellation der Daten eine optimale Form der Aufgabenabwicklung zu erzielen.

Die Verzögerung der organisatorischen Anpassung wirkt sich gewöhnlich zunächst nicht in einem abrupten Steigen der Kosten, sondern meistens in einer leichten relativen Zunahme aus, der in Zeiten des Aufschwunges infolge hoher Erträge oft nicht genügend Beachtung geschenkt wird.

Von einem gewissen Zeitpunkt ab zeichnet sie sich dann eindeutig durch eine Erhöhung der Kosten ab, die durch Leerlauf, Überstunden, Erhöhung des Ausschusses, fallende Leistung der einzelnen Beschäftigten, Stockungen durch den Ausfall von Maschinen, innerbetriebliche Reibungen durch falsche Kompetenz- und Funktionengliederung, Vertragsstrafen als Folge der Nichteinhaltung von Terminen, Garantieleistungen usw. verursacht sind. Schließlich kann sich im Verlaufe der Zeit auch eine Verringerung der Erträge durch Zurückziehung der Aufträge wegen Schlechtlieferung oder mangelnde Einhaltung von Terminen etc. einstellen. Die Wirtschaftlichkeit sinkt augenscheinlich. Nun zwingt der Konkurrenzkampf dazu, die Ursachen dieser Entwicklung festzustellen. Das ist dann der Anlaß für Rationalisierungsmaßnahmen, in denen die Anpassung oft gewaltsam nachgeholt wird. In der Marktwirtschaft zwingt die Notwendigkeit einer wirtschaftlichen Betriebsführung zur organisatorischen Anpassung. Die Aufgabe der Betriebsleitung besteht darin, eine erforderliche organisatorische Anpassung rechtzeitig und organisch, und somit ohne größere wirtschaftliche Nachteile durchzuführen.

11 Die Erkenntnis des Wesens der Organisation und der Grundsätze ihrer Bestgestaltung als Voraussetzung für eine optimale Anpassung

Eine Organisation ist nur dann imstande "positiv etwas zu leisten, wenn sie auch organisch behandelt wird, das heißt wenn Klarheit besteht über das Wesen der Organisation und die Erscheinungen, die sie bedingen" ¹⁾.

Die Voraussetzung für eine systematische und planvolle Anpassung der Organisation ist eine fundierte Kenntnis des Wesens der Organisation und der Grundsätze ihrer Bestgestaltung. Der Begriff Organisation und im Zusammenhang damit das Wesen der Organisation zeigen sich aber durchaus nicht so eindeutig, wie es aufgrund der Geläufigkeit des Ausdruckes in der Praxis zunächst den Anschein haben mag und auch im wissenschaftlichen Sprachgebrauch wei-

1) Le Coutre, W.: Betriebsorganisation, Berlin / Wien, 1930, S. 17

chen die damit verbundenen Vorstellungen voneinander ab ¹⁾.

1) Vgl.

Eulenburg, F.: Das Geheimnis der Organisation, Berlin, 1952

S. 9: "... daß man sich unter Organisation alles und nichts vorstellen kann".

S. 22: "Man gewinnt den Eindruck, daß ein ziemlich ungeordneter Haufen verschiedener Vorgänge unter dem Stichwort Organisation behandelt wird, ohne daß ein leitender Gesichtspunkt zur Geltung kommt."

S. 23: "An der logischen Durchdringung fehlt noch sehr viel."

Schramm, W.: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, Berlin / Leipzig, 1936

S. 1: "Was auf diesem Gebiet bisher geleistet worden ist, reicht nicht aus. Zwar gibt es eine Unzahl von Arbeiten, die einzelne praktisch erprobte organisatorische Einrichtungen beschreiben, jedoch mangelt es an brauchbaren Darstellungen grundsätzlicher Art."

S. 3: "Obwohl die Begriffe Funktion und Organisation in der betriebswirtschaftlichen Literatur häufig auftreten, ist ihr Inhalt nicht völlig klar."

Nordsieck, F.: Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart, 1934

S. 1: "Es fehlt der logische und systematische Zusammenhang der Erkenntnisse ... zudem ist von einer Herausarbeitung eines einheitlichen Standpunktes noch keine Rede."

Kosiol, E.: Organisation und Betriebswirtschaft, in: Die Betriebswirtschaft, Jahrgang 1934

S. 81 ff.: "Die Wirtschaftswissenschaften haben die organisatorischen Grundprobleme in starkem Maße vernachlässigt." "Für jeden Betrieb ist ausreichende Organisation eine Lebensfrage. Diese Tatsache hätte eigentlich frühzeitig dazu anregen müssen, die organisatorischen Zusammenhänge zu erforschen."

Stümpfle, O.: Die Grundsätze der betrieblichen Organisation, Berlin, 1950

"Organisation wird heute in allen Wirtschaftszweigen und Industrien betrieben. Demgegenüber ist erstaunlich, daß über ihr Wesen und ihre Wirkungsweise auch an den berufenen Stellen ein Wissen angetroffen wird, welches nur oberflächlicher Natur und ohne Gründlichkeit ist."

Dem eigentlichen Thema seien deshalb eine begriffliche Erörterung ¹⁾ und eine allgemeine Untersuchung über das Wesen der Organisation und der Grundsätze ihrer Bestgestaltung vorangestellt. In dieser theoretischen Fundierung sollen die Voraussetzungen für die Beurteilung der in den anschließenden Untersuchungen über die organisatorische Anpassung auftretenden Fragen geschaffen werden.

-
- 1) Hinsichtlich begrifflicher Erörterungen in bezug auf die Organisation meint Ulrich (Ulrich, H.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Bern, 1949, S. 9), daß es wohl kaum eine Bezeichnung gibt, die so viele verschiedene Deutungen zuläßt, wie diejenige der Organisation und gelangt schließlich zu der resignierenden Feststellung, daß, wenn man nicht sämtliche Gebiete menschlichen Handelns im Geiste durchwandern und so vom Hundertsten ins Tausendste gelangen will, man darauf verzichten müsse, aus dieser Menge von Organisationsbegriffen einen einzigen "wissenschaftlichen" Begriff der Organisation herauszudestillieren. Die heutige Organisationslehre zeichne sich vor allem dadurch aus, daß sie in inhaltlicher Beziehung kaum über ein paar magere Ansätze hinausgekommen ist, und daß in formaler Hinsicht noch weitgehende Unklarheiten und Meinungsverschiedenheiten über die Grundprobleme und die Grundbegriffe einer solchen Wissenschaft bestehen.

In einem zwei Jahre später erschienenen Werk knüpft Schnutenhaus (Schnutenhaus, O.R.: Allgemeine Organisationslehre, Berlin, 1951, S. 17) offenbar an die resignierenden Feststellungen Ulrichs an, indem er sagt: "Manche Wissenschaftler behaupten, es sei nicht nötig, mit einer Definition der Begriffe ihre wissenschaftlichen Aufgaben zu beginnen. Bei abgeklärten Begriffen innerhalb eines Kreises von Sachkennern ist ein solches Verfahren nicht nur überflüssig, sondern auch langweilig." Ohne präzierte Begriffe laufe der Leser aber Gefahr, vom scharfen Denken zum unkontrollierten Denken abgelenkt zu werden. In jungen Wissenschaften könne man von abgeklärten Begriffen kaum reden und gerade der Begriff Organisation sei aus Denkbequemlichkeit zu einem Lückenbüßer geworden (Schnutenhaus, O.R.: a.a.O., S. 5).

Vgl. Bender, Kurt: Die Führungsentscheidung im Betrieb, Stuttgart, 1957, S. 9: "Scharfe begriffliche Definitionen sind eine wichtige Voraussetzung für eine klare Gedankenführung. Begriffe können also Voraussetzung und Teilergebnis einer Arbeit sein."

110 Koordination der verschiedenen Begriffsauslegungen
in der Literatur

Die in der Literatur von den einzelnen Autoren vertretenen Ansichten über den Organisationsbegriff lassen sich, ihrem Wesensinhalt nach, in zwei Hauptgruppen einteilen:

1100 Definitionen, die sich auf dem Begriff "Organismus"
und auf dem Gesichtspunkt der "höheren Ganzheit"
aufbauen

11000 Definitionen, in denen auf die Naturwissen-
schaften Bezug genommen wird

Unmittelbaren Ausdruck findet die assoziativ naheliegende Ableitung des Organisationsbegriffes vom naturwissenschaftlichen (biologischen) Begriff "Organismus" zum Beispiel bei B o g d a n o w in seinem erstmalig im Jahre 1912 in Moskau erschienenen Werk über die Allgemeine Organisationslehre, in welchem er sagt: "Die Biologen haben schon längst einen Organismus als ein 'Ganzes, das mehr ist als die Summe seiner Teile' bezeichnet" ¹⁾. Entsprechend seiner generellen Konzeption gelangt Bogdanow zu einer sehr weiten Deutung des Organisationsbegriffes, der das Salzkristall genau so wie das Weltall oder den Fabrikbetrieb umfaßt und abstrahierend als ein System der An- und Zuordnung von Kräften und Gegenkräften unter bestimmten Gesichtspunkten erklärt wird. Alle Methoden sind seiner Ansicht nach organisatorischer Natur ²⁾, jede menschliche Tätigkeit organisierend oder desorganisierend ³⁾. "Völlige Unorganisiert-

1) Bogdanow, A.: Allgemeine Organisationslehre Tektologie, Berlin, 1926, I. Band, S. 61

2) Bogdanow, A.: a.a.O., S. 23

3) Bogdanow, A.: a.a.O., S. 19

heit ist ein sinnloser Begriff, ist im Grunde genommen dasselbe wie völliges Nichtssein" ¹⁾. Bei der Schaffung von Organisationen müsse sich der Mensch nach den allgemeingültigen Organisationsprinzipien der Natur richten ²⁾. Ihre Entstehung beruhe im Grunde genommen auf der Verbindung und Trennung ³⁾ von Elementen, wobei er betont, daß der Begriff "Element" für die Organisationslehre vollkommen relativ und bedingt ist ⁴⁾.

Die Allgemeine Organisationslehre bezeichnet er als "Teknologie" ⁵⁾. In wörtlicher und sinngemäßer Übersetzung bedeutet das die Lehre vom Aufbau.

Daß "Aufbau" ein charakteristisches Synonym zum Organisationsbegriff ist, wird auch von N i c k l i s c h mit der Feststellung, "Organisieren heißt organisch tätig sein, nicht blind zerstörend, sondern aufbauend" ⁶⁾ betont.

Unmittelbar auf die Naturwissenschaften bezieht sich L e C o u t r e: "Die Begriffe Organisation und Organisieren sind dem Sprachgebrauch der Naturwissenschaften entnommen" ⁷⁾, "also müssen die einzelnen Organe genau wie beim natürlichen Organismus zweckmäßig zueinander abgestimmt sein" ⁸⁾. "Organisation ist die Bildung und Gestaltung von Organen und Organismen und deren Lebensbetätigung im Hin -

1) Bogdanow, A.: a.a.O., S. 22

2) Bogdanow, A.: a.a.O., S. 87

3) Bogdanow, A.: a.a.O., S. 87

4) Bogdanow, A.: a.a.O., S. 66

5) Bogdanow, A.: a.a.O., S. 59

6) Nicklisch, H.: Der Weg aufwärts! Organisation, Stuttgart, 1920, S. 49
Vgl. Bente, H.: Organisierte Unwirtschaftlichkeit, Jena, 1928, S. 13

7) Le Coutre, W.: Betriebsorganisation, a.a.O., S. 10

8) Le Coutre, W.: Betriebsorganisation, a.a.O., S. 11 f.

blick auf die beste Erfüllung ihrer Zweckbestimmung" ¹⁾. Le Coutre bringt in seinen Ausführungen nicht nur die bereits von Bogdanow betonte Relativität der "Elemente der Organisation" zum Ausdruck, sondern hebt auch hervor, daß der grundsätzliche Unterschied zwischen dem natürlichen Organismus und der künstlichen Organisation darin besteht, daß im künstlichen organisatorischen Gebilde nicht schon von vorneherein eine Optimalsituation gegeben ist, sondern daß diese "im Hinblick auf die beste Erfüllung ihrer Zweckbestimmung" bewußt und ständig angestrebt werden muß.

Mit ähnlicher Bedeutung wie Le Coutre spricht Theisinger von der Organisation als dem "Abbild des organischen Lebens" ²⁾.

Auch nach der Meinung von Guido Fischer ist der Begriff Organisation von "Organismus" abgeleitet ³⁾. Die Leistung eines Organismus, das ihm zugedachte Grundgesetz eines Seins, sei das Leben. Wenn auch die innere Lebensgesetzmäßigkeit der natürlichen Organismen bei den vom Menschen geschaffenen Organisationsformen nicht bestehe, so würden diese aber dennoch aus einer bestimmten Sinnggebung geschaffen ⁴⁾.

Der von Le Coutre betonte kategoriale Unterschied zwischen dem Organismus und der Organisation hinsichtlich der naturgegebenen beziehungsweise bewußt anzustrebenden Optimalsituation wird hier ebenfalls hervorgehoben und mit der Unterscheidung in die verschiedenen Zweckbestimmungen

1) Le Coutre, W.: Betriebsorganisation, a.a.O., S. 15

2) Theisinger, K.: in Die Deutsche Bankwirtschaft, Berlin, 1935/38, Grundlagen der Organisation, S. 1

3) Fischer, G.: Die Grundlagen der Organisation, 2. Auflage, Dortmund, 1948, S. 5

4) Fischer, G.: Die Grundlagen der Organisation, a.a.O., S. 7 f.

- beim Organismus das Leben und bei der Organisation eine bestimmte Leistung - präzisiert.

Die Gegenüberstellung von Organismus und Organisation führt dazu, die Prinzipien des Aufbaues und der Erhaltung von Organismen auf die künstliche Organisation zu übertragen, um dadurch die Möglichkeit der Bestgestaltung wahrzunehmen, worauf bereits Bogdanow mit der Bemerkung über die "allgemeingültigen Organisationsprinzipien der Natur" hinweist und dazu erläuternd sagt: "Die einfachste lebendige Zelle, die nur bei tausendfacher Vergrößerung sichtbar ist, übertrifft in der Kompliziertheit und Vollkommenheit ihrer Organisation bei weitem alles, was der Mensch zu organisieren vermag. Er ist ein Schüler der Natur und zwar bisher noch ein sehr schlechter" ¹⁾.

11001 Definitionen, in denen der Ganzheits- und der Gebilde-Gedanke besonders hervorgehoben wird

Hier ist Organisation ein "Weltgrundbegriff" ²⁾. Sie schafft "Einheit aus der Vielheit" ³⁾. Sie ist "bewußte Lebenseinheit aus bewußten Teilen" ⁴⁾ und entsteht durch die "Zusammenfassung verschiedener Teile zu einer ideellen Einheit" ⁵⁾.

Diese Begriffsauslegungen stellen den Versuch einer umfassend-abstrahierenden Determination dar, in der nicht unmittelbar auf den natürlichen Organismus Bezug genommen, sondern die durch Organisation entstandene "Einheit", das spezielle Gebilde, als konstitutives Charakteristikum in den Vordergrund gestellt wird. Die Bedeutung dieses Gesichts-

1) Bogdanow, A.: a.a.O., S. 21

2) Plenge, J.: Drei Vorlesungen über die allgemeine Organisationslehre, Essen, 1919, S. 45

3) Plenge, J.: a.a.O., S. 45 f.

4) Plenge, J.: a.a.O., S. 7 ff.

5) Eulenburg, F.: a.a.O., S. 12

punktes der "höheren Ganzheit" oder des "Gebildes" für die Erläuterung des Begriffes Organisation besteht darin, daß objektiv gesehen jede Organisation durch die festen Beziehungen ihrer Teile zueinander ein "Gebilde" darstellt. Die Hervorhebung dieses Gesichtspunktes zum konstitutiven Charakteristikum hat für die Betriebswirtschaftslehre, insbesondere bei Beanspruchung einer gewissen Ausschließlichkeit, wenig Nutzen, da der Sinn und Zweck der Organisation nicht in dem "Gebilde" als solchem, sondern in der bestmöglichen Lösung bestimmter Aufgaben besteht.

Demgegenüber wird in der Definition von B e n t e - Organisation ist die "sinnvolle, das heißt ziel- oder ideebezogene Ordnung von Gliedern oder Teilen eines Gebildes ¹⁾ - nicht das Gebilde, sondern abstrakt die zielbezogene Ordnung der Teile und Glieder eines Gebildes als Charakteristikum hervorgehoben, womit der Gebilde-Gesichtspunkt eine das Wesen der Organisation - Ziel- und Zweckbezogenheit ihrer Teile - näher kennzeichnende Ergänzung erfährt. Der theoretischen Fundierung hätte es noch mehr gedient, wenn in dieser Definition nicht nur die innere Zweckbezogenheit der Teile des "Gebildes", sondern auch die Fragen der erforderlichen ständigen Zweckbezogenheit des gesamten "Gebildes" Erwähnung gefunden hätten.

Auch S t e f a n i c - A l l m a y e r betont den Gebilde-Gesichtspunkt in der Definition: "Organisation ist ein Zusammenschluß bestimmter Einheiten zu einer Einheit höherer Ordnung" ²⁾. Diese Auslegung trägt weiter zur Erkenntnis des Wesens der Organisation bei, da hier die "Einheit" offenbar in der relativen Beziehung zur Umwelt gesehen wird. So ist zum Beispiel der Betrieb eine aus verschiedenen "Einheiten" zusammengesetzte "höhere Einheit",

1) Bente, H.: a.a.O., S. 12

2) Stefanic-Allmayer, K.: Allgemeine Organisationslehre, Stuttgart-Wien, 1950, S. 10

eine Organisation, während er aber innerhalb der Volkswirtschaft wiederum nur "Einheit" im Rahmen der "Einheit höherer Ordnung" ist.

11002 Definitionen, in denen das "Mehr" gegenüber dem "Bisher" besonders hervorgehoben wird

Zu diesem Gesichtspunkt schreibt P r i o n: "Fast alle Autoren betonen in ihren Erläuterungen und Beispielen das "Mehr" gegenüber dem "Bisher" oder dem "Vorhandenen", ohne allerdings immer zu erkennen, daß gerade dies als der eigentliche, konstitutive Kern der Organisation anzusprechen ist" ¹⁾. "Immer galt hier der Satz, daß das Ganze mehr ist als die Summe der Teile, daß mithin funktionell die Summe der Teile niemals das Ganze erbringen kann" ²⁾.

Auch S c h n u t e n h a u s hebt dieses Charakteristikum der Organisation besonders hervor: "Erst wenn das Ganze mehr ist als die Summe seiner Teile, ist eine Organisationseinheit mit der Rechnung 2 mal 2 ist 5 gebildet" ³⁾.

1) Prion, W.: Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb, Drittes Buch, Berlin, 1936, S. 111

2) Prion, W.: a.a.O., S. 109.

3) Schnutenhaus, O.R.: a.a.O., S. 25

Der Gesichtspunkt, daß es sich hierbei um ein qualitatives "Mehr" handelt, wird von S t e f a n i c - A l l m a y e r in der folgenden Definition betont: "Die Bildung höherer Einheiten ist nicht eine bloße Zusammenhäufung - sie schafft vielmehr etwas grundsätzlich Neues" ¹⁾.

Abschließend sei zu diesem Merkmal für die Kennzeichnung des Wesens der Organisation festgehalten: Die Organisation bedeutet nicht ein quantitatives "Mehr" gegenüber dem "Bisher", sondern ein qualitatives. Mit der Bildung der höheren Einheit, der Organisation, entsteht eine neue Kategorie.

1101 Definitionen, in denen Organisation im Sinne von zweckdienlicher Aufgabenregelung ausgelegt wird

Diese Autoren wenden sich gegen die bisher aufgeführten Begriffsauslegungen, die ihrer Ansicht nach zu weit und daher mit den Erfahrungen des realen Lebens nicht übereinstimmend sind. Sie versuchen den Begriff Organisation enger zu fassen und auf die Betriebswirtschaft zu spezialisieren. In Einzelfällen wird festgestellt, daß er dem Begriff "Betrieb" (Betrieb = Betriebsorganisation) ²⁾ sinngemäß gleichzusetzen ist.

Die Definition baut sich aus der "Aufgabe" oder dem "Ziel" auf. So schreiben zum Beispiel M e l l e r o w i c z, "denn ohne eine Betriebsaufgabe ist eine betriebliche Organisation undenkbar. Die Lösung einer jeden Aufgabe auf wirtschaftlichem oder außerwirtschaftlichem Gebiet verlangt eine gewisse Organisation" ³⁾, oder S c h r a m m: "Die

1) Stefanic-Allmayer, K.: a.a.O., S. 8

2) Ulrich, H.: a.a.O., S. 23 und
Gutenberg, E.: Grundle. d. Betriebswirtschaftslehre,
I. Band, Die Produktion, Berlin-Göttingen-Heidelberg,
1957, S. 166

3) Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
7. Auflage, Berlin, 1952, I. Band, S. 119

organisatorische Arbeit beginnt tatsächlich mit der Analyse der Aufgabe" ¹⁾, oder H e n n i g: "Die Betriebsorganisation muß aus den Betriebsaufgaben entwickelt sein" ²⁾, oder N o r d s i e c k: "Daß das Verstehen der organisatorischen Erscheinungen aus den 'Aufgaben' heraus erfolgen müsse" ³⁾.

Den Aufgaben-Ausgangspunkt in Verbindung mit dem Gesichtspunkt der Zweckmäßigkeit betonen ausdrücklich zum Beispiel S t e f a n i c - A l l m a y e r: "Der organisatorische Zusammenschluß erfolgt so, daß der Organismus für bestimmte Aufgaben befähigt wird, das heißt also zweckmäßig" ⁴⁾, oder M e l l e r o w i c z: "Organisation ist demgemäß die planvolle Mittelwahl zur Lösung einer Aufgabe" ⁵⁾, oder U l r i c h, sie ist "ein System von Regelungen, die die Ausrichtung mehrerer Aufgabenträger und ihrer Arbeitsleistungen auf die zu lösende Hauptaufgabe bezwecken" ⁶⁾.

In der zuletzt zitierten Definition von Ulrich zeigt sich bereits ein weiterer Gesichtspunkt in der Erläuterung des betriebswirtschaftlichen Organisationsbegriffes, nachdem nicht die konkrete Form, das organisatorische Gebilde, sondern abstrakt die "Methode" oder die "Regeln" und "Regelungen", die "Anordnung der Mittel im organisatorischen Gebilde" als Charakteristikum hervorgehoben werden. In diesen Determinationen wird - ähnlich wie in den vorangegangenen, mehr philosophisch ausgerichteten Begriffsdeutungen - erklärt, daß das betriebsorganisatorische Gebilde erst durch die Regelungen, die bestimmte, festgelegte Anordnung der Teile zueinander entsteht, daß es erst durch die zweckbezogene Zusammenfügung der einzelnen Organe "Leben" erhält

1) Schramm, W.: a.a.O., S. 10

2) Hennig, K.W.: Organisationslehre, 2. Auflage, Berlin-Göttingen-Heidelberg, 1948, S. 18

3) Nordsieck, F.: Grundlagen der Organisationslehre, Stuttgart, 1934, S. V

4) Stefanic-Allmayer, K.: a.a.O., S. 20

5) Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 119

6) Ulrich, H.: a.a.O., S. 26

und sinnvoll wird. Damit wird auch ein Ansatzpunkt für die wertende betriebswirtschaftliche Organisationslehre geschaffen, da diese "Regelungen" - also betriebswirtschaftliche Handlungen - schlechter oder besser, dem Ziel und Zweck der Organisation mehr oder weniger angepaßt sein können und damit der Optimalsituation wirtschaftlicher Aufgabenabwicklung mehr oder weniger nahekommen.

Diese Abstraktion ist in den Definitionen einer Reihe von Autoren zu finden. So schreiben zum Beispiel U l r i c h: "Als Organisation bezeichnen wir also im Gegensatz zu den vielen üblichen Begriffsbestimmungen nicht das Gebilde selbst, sondern die Ziel- oder Zweckbezogenheit der Mittel im Gebilde" ¹⁾, oder H e n n i g: "Betriebsorganisation ist die Gesamtheit allgemeingültiger Regelungen, nach denen sich das Leben des Betriebes abspielt" ²⁾, oder N o r d s i e c k: "Organisation ist ein System geltender organisatorischer (betriebsgestaltender) Regelungen, deren Sinnzusammenhang durch die oberste Betriebsaufgabe gegeben ist" ³⁾, oder K o c h: "Sie ist die Methode der Erledigung dieser Aufgaben" ⁴⁾, oder T h e i s i n g e r: "Organisation ist die Regelung des Zusammenlebens von Menschen, Kräften und Stoffen zur Gestaltung, Erhaltung und Vervollkommung einer Zweckeinheit" ⁵⁾. Unter der "Regelung" zur "Erhaltung einer Zweckeinheit" ist die Notwendigkeit der Anpassung der Organisation an die im Zeitverlauf variierenden Aufgaben und Bedingungen zu verstehen, da eine mangelnde Anpassung die Organisation ihres Zweckes entkleidet und damit ihre "Erhaltung", ihren weiteren Bestand in Frage stellt.

1) Ulrich, H.: a.a.O., S. 26

2) Hennig, K.W.: a.a.O., S. 16

3) Nordsieck, F.: a.a.O., S. 15

4) Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Berlin, 1950, S. 78

5) Theisinger, K.: Grundsätze der Betriebsorganisation, Die Führung des Betriebes, Berlin-Wien, 1942, S. 141 f.

Organisatorische Tätigkeit ist niemals ausführende Funktion oder das bloße Ordnen. Organisieren ist wesensgemäß immer schöpferisch-leitende Tätigkeit. Es ist zu betonen, daß die "Setzung der Regelungen" die erste Organisationsaufgabe ist. Zur betrieblichen Organisationsaufgabe gehört daher auch die Planung, und man könnte zwischen dem planenden und dem durchführenden Organisieren unterscheiden.

Den Leitungs- und Planungsgesichtspunkt als Charakteristikum des betriebswirtschaftlichen Organisationsbegriffes betonen in ihren Definitionen zum Beispiel P r i o n, nach dessen Meinung Organisation "die bewußte Lenkung von Kräften auf ein übergeordnetes Ziel" ¹⁾ hin ist, oder L e i t n e r: "Organisieren heißt, die durch den Bestand der Unternehmen und für die Ertragswirtschaft notwendigen mechanischen und menschlichen Betriebsmittel planmäßig auf die einzelnen Organe verteilen" ²⁾, oder M e l l e r o w i c z: "Die Organisation hat den Zweck, die Funktionsverteilung und den Funktionsablauf innerhalb des Betriebes zu ordnen" ³⁾, oder K o c h: Ihr "obliegt die Verteilung der Funktionen auf die verschiedenen Organe" ⁴⁾, oder B e n t e: "Organisieren heißt, sinnvoll oder zielentsprechend ordnen, lenken, abwägen, die Mittel dem Ziel zuordnen, sie auf die Zielteile oder Teilziele verteilen" ⁵⁾ oder S c h r a m m: "Organisation ist die planvolle Zusammenfassung geeigneter Menschen und Sachdinge zur gemeinschaftlichen Lösung einer Aufgabe" ⁶⁾.

1) Prion, W.: a.a.O., S. 109

2) Leitner, F.: Privatwirtschaftslehre der Unternehmung, Berlin und Leipzig, 1919, S. 240

3) Mellerowicz, K.: a.a.O., S. 121 und 139 ff.

4) Koch, W.: a.a.O., S. 136

5) Bente, H.: a.a.O., S. 11 f.

6) Schramm, W.: a.a.O., S. 5

G u t e n b e r g sind alle Definitionen zu weit. Er will den Begriff Organisation möglichst eng fassen und unter Organisation nur diejenige Apparatur verstehen, die die Aufgabe hat, eine durch Planung vorgegebene Ordnung im Betriebe zu realisieren ¹⁾.

1102 Koordinierung

In den vorangehenden Gegenüberstellungen wurden die verschiedenen Organisationsbegriffe in der Literatur in zwei Hauptgruppen unterteilt.

Zur ersten Gruppe gehören diejenigen Autoren, die ihre Begriffsbestimmung vom natürlichen Organismus ableiten und den Gedanken der "höheren Einheit" hervorheben.

In diesen Definitionen wird vom grundsätzlichen Wesensinhalt der Organisation überhaupt ausgegangen. Hier wird nicht eine spezielle oder auf einen bestimmten Zweck oder Bereich ausgerichtete Organisation, sondern die Organisation schlechthin erläutert. Es wird versucht, das Wesen der Organisation, jeder Organisation, begrifflich darzustellen. Ausgangspunkt ist mittelbar oder unmittelbar die Natur, die natürliche Ordnung. Die Untersuchungsmethode ist naturwissenschaftlicher Art, gemäß der die Gesetzmäßigkeiten des Bestehenden zu erforschen sind. Die weitere Aufgabe besteht dann darin, diese auf die vom Menschen geschaffenen Organisationsformen zu übertragen, um auf diese Weise die Möglichkeit der Bestgestaltung wahrzunehmen. Eine gewisse Besonderheit bildet dabei die Hervorhebung des Gebilde-Gedankens in verschiedenen Definitionen, die den Versuch einer Abstrahierung darstellt.

Nach der Meinung der in der zweiten Gruppe zitierten Autoren ist unter Organisation ein System von Regelungen zu

1) Gutenberg, E.: a.a.O., S. 166

verstehen, das dazu dient, eine Aufgabe auf die beste Art und Weise zu lösen, was ohne dieses System nicht oder nicht so gut (schnell) möglich ist. Innerhalb dieses Systems besteht Arbeitsteilung (Funktionenteilung) und die einzelnen Funktionen werden von geeigneten Menschen und sachlichen Hilfsmitteln ausgeübt.

Im Gegensatz zur ersteren, universellen Auslegung des Begriffes Organisation handelt es sich hier um eine spezielle Definition, in der eine bewußte Beschränkung auf die künstlich geschaffenen betriebswirtschaftlichen Organisationsformen vorgenommen wird.

Die begriffliche Deutung in der speziellen Disziplin muß aber immer innerhalb des Rahmens des Hauptbegriffes bleiben und zugleich die wesentlichen Merkmale des Kardinalbegriffes beinhalten. Alle Definitionen, die eine Gleichsetzung mit dem bloßen Ordnen oder Verwalten ausdrücken, oder in denen Organisieren als eine ausführende Funktion erklärt wird, sind falsch, weil sie am Wesen der Organisation vorbeigehen.

1103 Der Begriff "Funktion" in der Literatur

Mit dem Begriff "Organisation" ist untrennbar der Begriff "Funktion" verbunden, denn sie selbst entsteht erst durch die Schaffung von Funktionen ¹⁾. Eine Organisation ohne Funktionen ist undenkbar. Die Entwicklung einer Organisationseinheit ist die Entwicklung von Funktionen.

1) Stefanic-Allmayer, K.: a.a.O., S. 20, "Organisation ist das Funktionsgefüge eines Organismus"

Schramm, W.: a.a.O., S. 2, "Es werden hier Organisationsfragen im Zusammenhang mit den betrieblichen Funktionen behandelt. Dies geschieht, weil dieser Zusammenhang ein so enger ist, daß sein gründliches Studium für das organisatorische Verständnis unerlässlich ist."

Mellerowicz, K.: a.a.O., S. 121, "Die Betriebsorganisation hat also den Zweck, die Funktionsverteilung und den Funktionsablauf innerhalb eines Betriebes zu ordnen."

Die folgende theoretische Fundierung des Begriffes und des Wesens der Funktion ist für die Untersuchungen über die organisatorische Anpassung deshalb von besonderer Bedeutung, weil sich die Anpassung der Organisation fast ausschließlich in einer Änderung des Funktionenaufbaues der Organisation auswirkt.

"Außer der Bezeichnung 'Organisation' wird in der Organisationslehre kein Wort in so vielfältigem Sinn gebraucht wie das der 'Funktion' ¹⁾. In seiner ursprünglichen Bedeutung heißt Funktion so viel wie Verrichtung, Tätigkeit ²⁾. In diesem Sinne findet der Begriff auch Verwendung als Aufgabenverrichtung oder Aufgabenbereich ³⁾. Eine solche Determination ist zu allgemein und entspricht nicht ganz dem Sinngehalt des organisatorischen Funktionsbegriffes.

Funktionen werden immer dort gebraucht, wo eine gemeinsame Aufgabe arbeitsteilig gelöst wird und Über- und Unterordnung entstehen ⁴⁾. In Anlehnung an den mathematischen Begriff der Funktion, bei dem das Merkmal der Abhängigkeit (der einen Größe von der anderen), des Zusammenhanges mit

1) Ulrich, H.: a.a.O., S. 105

2) Schramm, W.: a.a.O., S. 3

3) Stefanic-Allmayer, K.: a.a.O., S. 22, "Jede Aufgabe erfordert die sie erfüllenden Funktionen."

Schramm, W.: a.a.O., S. 3 f., "Funktion als Aufgabe umschreibt Art und Umfang einer zu vollbringenden Leistung. Ob später, beim tatsächlichen Arbeitsvollzug, diese Aufgabe erledigt wird, also die Leistung geschieht, voll und ganz, mehr oder weniger, ist eine andere Frage. Funktion als Aufgabe bedeutet demnach ein Arbeits-Soll und hat stets Normcharakter."

Ferner: Taylor, Fayol.

4) Seischab, H.: Die Funktionen und der Wertumlauf der Banken, aus: Die Bücher Organisation, Herausg. Nicklisch, Stuttgart, 1938, S. 1

einer anderen Größe im Vordergrund steht, wird der organisatorische Begriff der Funktion als eine Tätigkeit, Ver-
richtung bezeichnet, die im Zusammenhang mit einer anderen
Größe steht.

Die Möglichkeit, sich hierbei auf diese oder jene Größe zu
beziehen, hat zu zwei verschiedenen Richtungen bei der Aus-
legung des Begriffes "Funktion" geführt.

N o r d s i e c k stellt die Beziehung zwischen Person und
Aufgabe in den Vordergrund und definiert: "Beziehungsmäßig
gesehen stellt die Arbeitsleistung sich uns als unmittel-
bare Beziehung zwischen Person und Aufgabe dar, womit gleich-
zeitig der organisatorische Begriff der Funktion definiert
ist" ¹⁾.

Funktionen sind demnach die einzelnen Aufgaben in bezug auf
die sie ausführenden Personen gesehen.

S c h r a m m betont, daß diese Abhängigkeit vom Aufgaben-
träger nicht das Charakteristikum der Funktion ist ²⁾ und
stellt demgegenüber die Beziehung zwischen Aufgabe und Ober-
aufgabe in den Vordergrund: "Eine Funktion ist eine Aufgabe,
die unselbständig ist, die nur als Glied einer größeren auf-
gefaßt werden kann, die sie mit anderen, komplementären aus-
macht. Funktion ist eine Aufgabe mit Gliedcharakter. Darin
liegt das Wesentliche" ³⁾.

U l r i c h findet die Nordsieck'sche Definition des Funk-
tionsbegriffes als die schwächste der Definitionen Nord-
siecks: "Kann man eine Tätigkeit überhaupt 'beziehungsweise',
das heißt also unter Ausschaltung des zeitlichen Ablaufes,
betrachten? Die Arbeit ist ein dynamischer Begriff, er

1) Nordsieck, F.: a.a.O., S. 27

2) Schramm, W.: a.a.O., S. 1

3) Schramm, W.: a.a.O., S. 4

stellt ein Geschehen dar; wenn man vom Geschehen absehen will, so bleibt nichts übrig. Nordsiecks Funktion löst sich in nichts auf als das Produkt einer allzu weit getriebenen Theorie" ¹⁾.

Im Gegensatz zu den Meinungen von Ulrich und Schramm findet Schnutenhaus, daß die Nordsieck'sche Definition von "hoher organisationstechnischer Vorstellungsgabe zeugt" ²⁾.

1104 Koordinierung

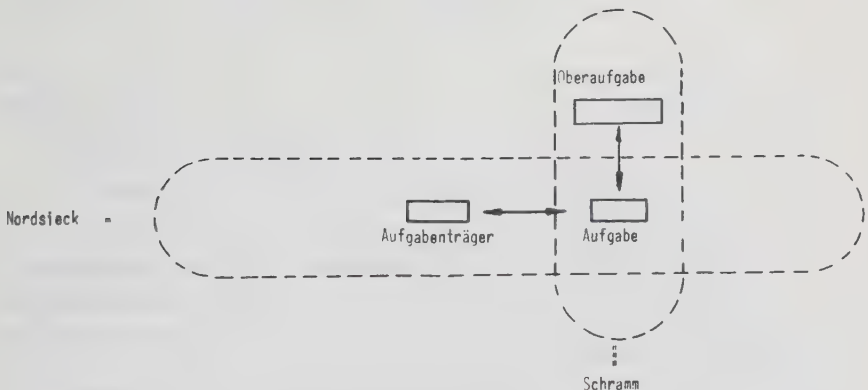
Abgesehen von der Auslegung des Begriffes Funktion als "Aufgabe, Verrichtung" stehen sich zwei verschiedene Begriffsdeutungen gegenüber:

1. Funktionen sind Arbeitsleistungen, gesehen als unmittelbare Beziehung zwischen Aufgabenträger und Aufgabe.
2. Funktionen sind Aufgaben mit Gliedcharakter, Teilaufgaben aus einer Gesamtaufgabe. Sie sind Arbeitsleistungen, gesehen als Beziehung zwischen Unteraufgabe und Oberaufgabe.

1) Ulrich, H.: a.a.O., S. 106

2) Schnutenhaus, O.R.: a.a.O., S. 52, "Man sollte aber bedenken, daß für Nordsieck der technische Ablauf der Arbeitsleistung in seinen einzelnen Phasen nicht der Sinn der organisatorischen Funktion war, denn es wird von ihm zweimal in seiner Definition die zwischen Aufgabenträger und Aufgabe bestehende beziehungsmäßige Bindung ohne Rücksicht auf die Arbeitsleistung angeführt. Es zeugt von hoher organisationstechnischer Vorstellungsgabe, die Wirkungskraft der Aufgabenträger unmittelbar mit der Aufgabe, das heißt dem Ziel zu kombinieren, wenngleich er die konstitutiven Merkmale der Beziehung im Organisationsgebilde leider nicht definiert hat."

In jeder der beiden Begriffsbestimmungen wird die organisatorische Funktion charakterisiert. Jede der beiden Definitionen ist richtig, erfaßt aber den Sinngehalt der organisatorischen Funktion nicht ganz. Während im letzteren das für jede Organisation typische Merkmal der Arbeitsteilung, die zu Über- und Unterordnung führt, betont wird, ist im ersteren mehr Gewicht auf den Aufgabenträger, den die Funktion ausübenden, gelegt, womit gleichzeitig die Verbindung zum Gesichtspunkt der organisatorischen Auswahl hergestellt wird. Keiner der beiden Begriffe kann für sich ausschließliche Richtigkeit der Deutung beanspruchen. Vielmehr liegt es auf der Hand, die beiden Begriffsdeutungen zu einem Begriff "Funktion" zu vereinigen, wie das im folgenden Schaubild aufgezeigt ist:



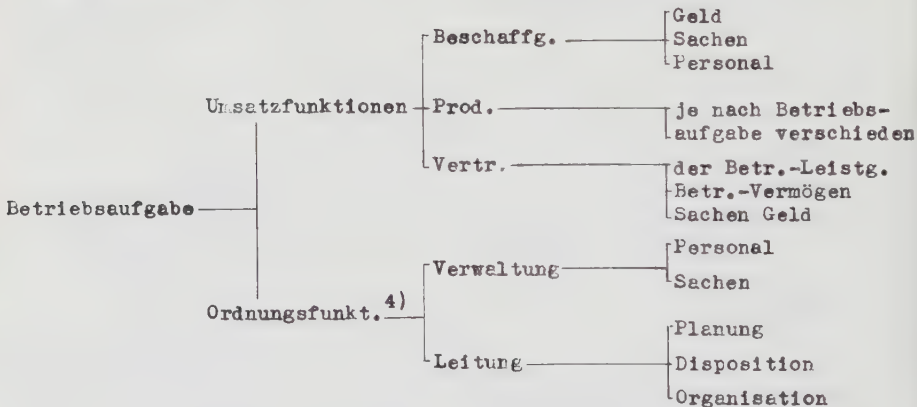
In etwa zeigt sich diese Verbindung der beiden Begriffsauslegungen in der Definition von Ulrich: "Funktionen sind die verschiedenen Arten von Arbeitsleistungen, die zur Lösung einer einzigen Aufgabe aufgewendet werden" ¹⁾.

1) Ulrich, H.: a.a.O., S. 108

1105 Die Arten der Funktionen

Seischab weist darauf hin, daß es überbetriebliche und innerbetriebliche Funktionen gibt ¹⁾. Im Rahmen dieser Untersuchung über die Betriebsorganisation, insbesondere über die organisatorische Anpassung, sind nur die innerbetrieblichen Funktionen und die Fragen der innerbetrieblichen Arbeitsteilung von Bedeutung.

Meistens sind die betrieblichen Funktionen nach dem sachlichen Wertedurchlauf durch den Betrieb gegliedert ²⁾. Sie werden, wie das folgende Schaubild zeigt, in fünf Hauptfunktionen unterteilt ³⁾.



1) Seischab, H.: a.a.O., S. 1 ff.

2) Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Heidelberg, 1957, S. 41 f.

3) Vgl. Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 41 f. und Schramm, W.: a.a.O., S. 26

4) Es ist der Begriff "Ordnungsfunktionen" gewählt worden, weil es sich hier vorwiegend um ein "Ordnen" im weiteren Sinne handelt, während im Gegensatz dazu das "Ordnen" bei den Umsatzfunktionen nicht überwiegt.

Eine andere Unterteilung der betrieblichen Funktionen, nämlich in Leitungs-, Ausführungs- und Kontrollfunktionen, wird zum Beispiel von Ulrich ¹⁾, Nordsieck ²⁾ und Prion ³⁾ vorgenommen. Diese Funktionen werden in folgende Unterfunktionen aufgegliedert:

1. Leitungsfunktionen:

- Verteilungsfunktion
- Entscheidungsfunktion
- Verantwortungsfunktion
- Initiativfunktion
- Planungsfunktion
- Anordnungsfunktion
- Beobachtungsfunktion
- Berufungsfunktion
- Repräsentationsfunktion

2. Ausführungsfunktionen:

- Eigentliche Ausführungsfunktionen
- Ausführungs-Hilfsfunktionen

3. Kontrollfunktionen ⁴⁾:

- Überwachungsfunktionen
- Nachprüfungsfunktionen

Manche Autoren, vor allem diejenigen, welche von arbeitswissenschaftlichen Untersuchungen ausgehen, analysieren die Arbeitsabläufe in Mikrofunktionen, die sie Elementarfunktionen nennen. Aus diesen werden dann die größeren Funktionsgruppen und schließlich die Gesamtorganisation aufgebaut.

Elementarfunktionen sind zum Beispiel einfache Hör-, Seh-, Sprech-, Denk- oder Bewegungsvorgänge ⁵⁾. Es sind Wirkungs-

1) Ulrich, H.: a.a.O., S. 111

2) Nordsieck, F.: a.a.O., S. 27 f.

3) Prion, W.: a.a.O., S. 116

4) Vielfach werden die Kontrollfunktionen zu den Leitungsfunktionen gerechnet.

5) Schramm, W.: a.a.O., S. 11

funktionen, wenn der Mensch die einzige oder entscheidende Kraftquelle für die Leistung ist, es sind Bedienungsfunktionen, wenn der Mensch nur die Aufgabe hat, andere, maschinelle Kräfte zur eigentlichen Arbeitsleistung auszulösen.

Besonders eng gekoppelte Gruppen von Elementarfunktionen bilden jeweils eine Funktion der nächsthöheren Stufe, die Nordsieck als "Teilarbeit" ¹⁾ bezeichnet. Es sind aber noch unselbständige Teilleistungen einer Arbeitsstufe ²⁾. Mehrere solche aufeinanderfolgende Funktionen gleicher Stufe, von denen jede aus einer bestimmten Anzahl von Elementarfunktionen besteht, bilden ihrerseits wiederum eine Funktion höherer Stufe. Nordsieck bezeichnet eine solche Funktionsgruppe als "Arbeitsstufe" (zum Beispiel das Polieren einer Lauffläche, das Zusammenfügen mehrerer Sätze zu einem Gedankenzusammenhang) ³⁾.

Die nächsthöhere Stufe ist der "Arbeitszyklus" (Nordsieck) oder "Funktionszyklus" (Schramm) ⁴⁾. "Ein Arbeitszyklus ist eine in eigenem, von dem der anderen in verschiedenem Rhythmus auftretende Funktionsgruppe. Er ist durch eine Wiederkehr als zeitliche Einheit gekennzeichnet" ⁵⁾.

Unschwer lassen sich bei beziehungsmaßiger Betrachtung die verschiedenen Funktionenarten systematisch gruppieren. Bei den Funktionenarten Beschaffung, Fertigung, Vertrieb, Leitung, Verwaltung und der Aufgliederung in Elementarfunktionen, Teilarbeit, Arbeitsstufen und Arbeitszyklen werden die

1) Nordsieck, F.: a.a.O., S. 126

2) Schramm, W.: a.a.O., S. 13 f.

3) Nordsieck, F.: Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation, Stuttgart, 1932, S. 36 f.

4) Schramm, W.: a.a.O., S. 15

5) Schramm, W.: a.a.O., S. 15 f.

Funktionen vornehmlich als Teilaufgabe innerhalb einer Oberaufgabe gesehen, während bei der Unterteilung der Aufgaben in Leitungs-, Ausführungs- und Kontrollfunktionen die Beziehung zwischen Aufgabe und Aufgabenträger im Vordergrund steht.

Eine Synthese der verschiedenen Funktionenarten läßt sich wie folgt bilden: Die Organisation des Betriebes wird in 5 Hauptfunktionen unterteilt, die sich in Teil- und Nebenfunktionen, Arbeitszyklen, Arbeitsstufen und Elementarfunktionen analysieren lassen. Die Wahrnehmung dieser Funktionen erfolgt durch geeignete Aufgabenträger, die hierbei leitende, disponierende, ausführende oder mechanische Funktionen ausüben.

111 Das Wesen der Organisation

1110 Das Grundsätzliche

"Trennung und Zusammenfassung, Gliederung und Einung" ¹⁾ sind die Grundlagen des Aufbaues, die "immer gleichen Bausteine" ²⁾ einer Organisation. Praktisch sind diese "Bausteine der Organisation" nichts anderes als die verschiedenen Funktionen.

Im Ein-Mann-Betrieb sind alle Funktionen in einer Hand vereinigt. Hier kann nur insofern von einer betrieblichen Organisation gesprochen werden, als eine planvolle Verbin-

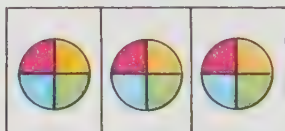
1) Schramm, W.: a.a.O., S. 35

Mellerowicz, K.: a.a.O., S. 120, "Gliederung und Einung des Vollzuges der betrieblichen Aufgabenlösung sind daher die obersten organisatorischen Grundprobleme. Durch die Zergliederung der betrieblichen Aufgabe in Teilaufgaben und ihre Zusammenfassung wird ja erst der organisatorische Zusammenhang des Betriebes geschaffen, innerhalb dessen die betrieblichen Funktionen und technischen Prozesse gemäß dem ökonomischen Prinzip ablaufen."

2) Fischer, G.: Die Grundlagen der Organisation, a.a.O. S. 24

dung von menschlicher Arbeitsleistung mit sachlichen Hilfsmitteln gegeben ist, wodurch gewissermaßen auch eine Funktionenteilung entsteht. Ebenso kann nur bedingt von einer betrieblichen Organisation gesprochen werden, wenn zu dieser Person noch eine oder zwei weitere hinzukommen, die genau die gleichen Arbeiten wie die erste verrichten und keine Funktionenteilung untereinander besteht.

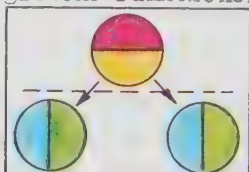
gleiche Funktionen



rot = Leitungsfunktionen
gelb = dispositive Funktionen
grün = ausführende Funktionen
blau = mechanische Funktionen 1)

Ein organisatorisches Gebilde, sozusagen die "Zelle" einer Organisation, entsteht dann, wenn zwischen diesen zwei oder drei Personen eine Funktionenteilung vorgenommen wird. Zugleich mit der ersten Funktionenteilung werden die für jede Organisation typischen Fragen der Über- und Unterordnung, der Instanzenbildung, der "Verkehrswege", der organisatorischen Auswahl etc. offenbar.

ungleiche Funktionenverteilung



1) a. Leitungsfunktionen:

Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft, Unternehmungsorganisation, Köln und Opladen, 1954, S. 32: "Die oberste Leitung ist als Unternehmungsleitung für die oberste Willensbildung und Zielsetzung der Unternehmungsarbeit verantwortlich." Gutenberg, E.: a.a.O., S. 7, "Sie ist das Zentrum betrieblicher Aktivität, das der ganzen Unternehmung ihr Gepräge geben muß."

- b. Dispositive Funktionen: (Dr. Krähe, a.a.O., S. 32)
Es sind Leitungsfunktionen innerhalb eines von der Unternehmungsleitung festgelegten Rahmens.
- c. Ausführungsfunktionen: zum Beispiel Sachbearbeitung
- d. Mechanische Funktionen: zum Beispiel das Festziehen von Schrauben

Aus dieser "Zelle" der Organisation läßt sich die funktionale Organisationsstruktur eines Betriebes aufbauen, was zunächst am Beispiel des Vertriebes und dann am Organisationsschema eines Fertigungsbetriebes gezeigt sei ¹⁾:

1. Stufe ²⁾: Bei Zwergbetrieben findet man keine eigentliche Vertriebsorganisation.

2. Stufe: Geschäftsleiter - Verkäufer

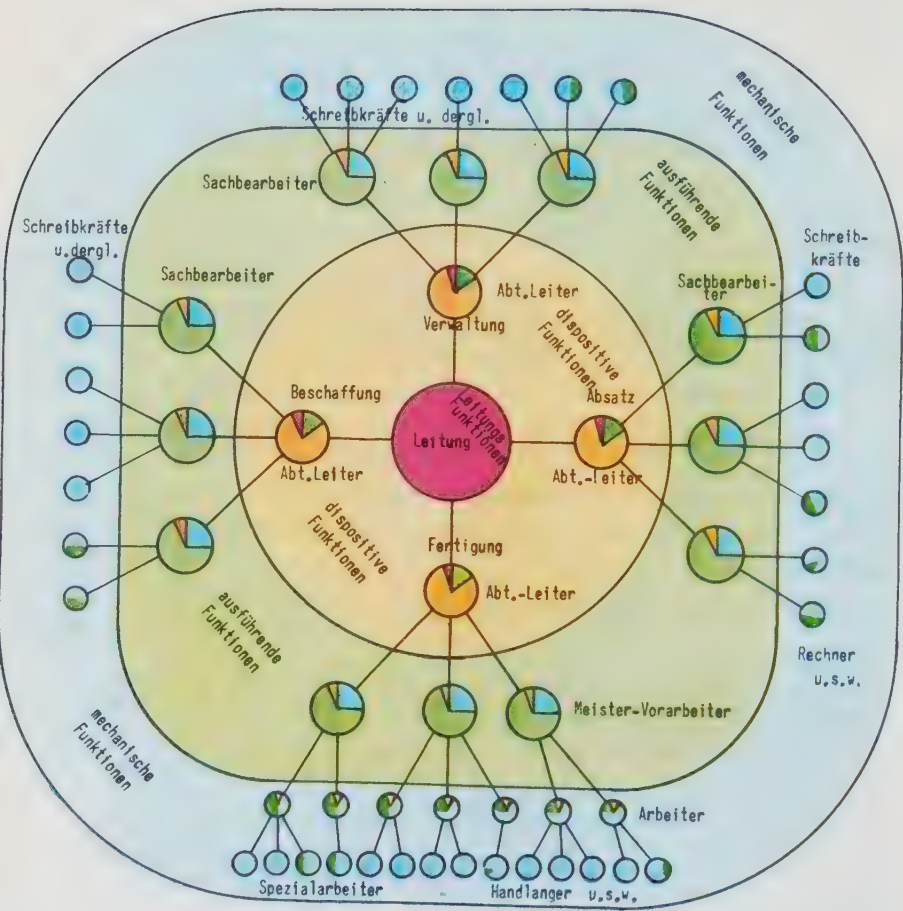
3. Stufe: Geschäftsleiter
 Verkaufsabteilung
 Verkäufer Verkäufer Verkäufer

4. Stufe: Geschäftsleiter
 Verkaufsabt.A Verkaufsabt.B Verkaufsabt.C
 Verkäufer nach Verkäufer nach
 Artikeln Bezirken

5. Stufe: Geschäftsleiter
 Verkaufsabt.A Verkaufsabt.B Verkaufsabt.C
 Fil.1 Fil.2 Fil.3
 Verkäufer Verkäufer Verkäufer

1) Auch im Bankbetrieb ist bei der Entwicklung zur größeren Organisationseinheit die gleiche Änderung des Funktionsaufbaues feststellbar. Auch hier handelt es sich im grundsätzlichen um die Abspaltung von Funktionen und ihre Zusammenfassung zu besonderen Arbeitsgruppen, das Übertragen von Teilaufgaben auf neue Aufgabenträger, um die Schaffung von Verbindungswegen, Instanzen etc.. So entwickelten sich zum Beispiel aus der Stelle des "Buchhalters" im früheren Bankkontor im Laufe der Zeit bei vielen Banken die nach Buchstabengruppen des Kundenalphabetes gegliederten "Buchungsgruppen" mit je einem "Kontoführer", einem Maschinenbuchhalter und Hilfskräften für eine Reihe von Teilaufgaben wie etwa das Zusortieren der Tagesauszüge zu den Kontoblättern, das Zureichen der Buchungsunterlagen an die Buchhalter, das Erstellen von Zinsstafeln usw.. Die Einrichtung der Instanz "Buchhaltungsleiter" wurde erforderlich. In der weiteren Entwicklung entstanden bei großen Banken besondere Abteilungen für die Filial-, Banken-, Währungs- usw.-Buchhaltung mit oft weitgehender Funktionenteilung innerhalb der Abteilungen.

2) Koch, W.: a.a.O., S. 138 f., "Entwicklungsformen der Vertriebsorganisation"



Leitung = rot
 Disposition = orange
 Ausführung = grün
 mechanisch = blau

Nach Besprechung ähnlich veröffentlicht in:

Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S. 137

Fischer, G.: Arbeiter und Angestellte - früher und heute, in Mensch und Arbeit 1956, Heft 1, S. 4

Der Grad der Funktionenteilung, das heißt ihre mehr oder weniger weitgehende Ausprägung, wird vom quantitativen Arbeitsanfall beeinflusst. Andererseits schafft die aus der Funktionenteilung resultierende Möglichkeit der Verbilligung bei entsprechender Elastizität der Nachfrage die Voraussetzung für eine Erhöhung des quantitativen Arbeitsanfalles. Während im kleineren Betrieb zur vollen Auslastung der einzelnen Funktionenträger an vielen Stellen die Zusammenfassung mehrerer Funktionenarten auf einen Funktionenträger notwendig ist, trifft im Großbetrieb oft nur eine Funktionenart auf einen Funktionenträger.

Bei großem Arbeitsanfall besteht die Möglichkeit, eine komplizierte Arbeitsaufgabe, die umfassendes Wissen und Können zu ihrer Bewältigung erfordert, in zahlreiche kleine Teilfunktionen zu zerlegen. Je kleiner die Teilfunktionen sind, um so einfacher sind sie. Die Entwicklung zur arbeitsteiligen Betriebsorganisation hat zu einer relativen Zunahme der einfachen Funktionenarten geführt, die weniger Wissen oder umfassendes Können, als vielmehr Geschicklichkeit und Genauigkeit der Ausführung erfordern. Diese Entwicklung zur immer mehr ausgeprägten Funktionenteilung barg in sich den Keim zu einer gegenläufigen Tendenz dadurch, daß mit der Darstellung und Abspaltung rein mechanischer Funktionen die Voraussetzung für die Maschinisierung gegeben ist, wodurch die mechanischen Funktionen rationeller und schneller abgewickelt werden können und somit eine Konzentration dieser Funktionen herbeigeführt wird.

Der Zunahme der einfachen Funktionen, welche im Arbeitsablauf durch strenge, festgefügte Organisation verstetigt sind, den "geformten" oder besser: "vorgeformten" Funktionen, stehen hohe qualitative Anforderungen in den "formenlosen" Funktionen gegenüber. Diese Funktionen sind aus der Leitungsfunktion delegiert oder neu entstanden. Hierzu gehören zum Beispiel die Organisationsfunktion, die Funktion der technischen Gestaltung, die Personal-Führungsfunktionen,

die betriebswirtschaftlichen Spezialfunktionen wie zum Beispiel die Funktionen der Kostenermittlung und der Preisgestaltung, die Werbefunktion, die Funktion der Gestaltung der Beziehungen zur Umwelt, die Beobachtungsfunktion hinsichtlich der Entwicklung auf dem Markt, die Funktion der Neugestaltung und der Verbesserung der Produkte etc..

Fast jede Funktionenart läßt sich in Mikro- oder Teilfunktionen weiter untergliedern. Bei den geringerwertigen Funktionenarten, den mechanischen Funktionen handelt es sich um einfache Bewegungs-, Denk-, Sprech-, Seh- und Hörfunktionen (Mikrofunktionen), die sich ständig wiederholen und vor allem Genauigkeit und Schnelligkeit der Ausführung erfordern. Das fehlende qualitative Merkmal wird durch Intensitätsmerkmale ersetzt. Je höherwertiger die Funktionenart ist, um so umfassender und vielfältiger sind die Denkfunktionen, um so mehr Überblickendes, konstruktives Denken erfordert ihre Ausführung. Die Beanspruchung der Denkfunktion stellt das Kriterium und den Gradmesser für die Wertigkeit der Funktion dar. Auch für die aus der Leitungsfunktion delegierten Spezialfunktionen trifft dieser Grundsatz zu. Diese höherwertigen Spezialfunktionen stellen ein Gemisch verschiedener Teilfunktionen dar, wie zum Beispiel bei der Organisationsfunktion die Organisations-Überwachungs-, die Organisations-Revisions- und die Organisations-Entwicklungs-Funktion oder bei einem Kundenberater die Beratungsfunktion, die Auskunftsfunktion, die Werbefunktion und die Repräsentationsfunktion.

Das Zusammenwirken der einzelnen Funktionenträger im organisatorischen Gebilde wird durch Anweisungen, Dienstvorschriften, Formularzwang etc. oder durch Rahmenordnungen geregelt, je nachdem ob es sich um "geformte" oder "formen-de" Funktionen handelt - mit Ausnahme der Leitungsfunktion -. Die Ordnung der Funktion in einem Arbeitsablauf kann so erfolgen, daß sich die Vorgänge nicht zeitlich nacheinander,

sondern in stufenweiser Schaltung, das heißt in bestimmten Teilbereichen des Arbeitsablaufes gleichzeitig, vollziehen, wodurch eine zeitliche Verkürzung der Abwicklung eintritt. Das kann zum Beispiel beim Durchschreibeverfahren erreicht werden, wenn die Durchschriften für die Bearbeitung der Teilvorgänge an die betreffenden Abteilungen weitergegeben werden, oder bei der Fließbandfertigung, wenn auf Zuführungsbändern die Anfertigung von Teilwerken erfolgt.

Durch die Funktionsentrennung besteht auch die Möglichkeit, mechanische Funktionen rein darzustellen. Damit ist die Voraussetzung für den Maschineneinsatz gegeben. Es können dabei zwei Formen unterschieden werden: die Maschinenhilfsfunktion und die eigentliche Maschinenfunktion. Im ersteren Falle dient die Maschine der besseren und schnelleren Durchführung einer mechanischen Teilfunktion eines Funktionenträgers, der noch andere Funktionen ausübt, wie zum Beispiel die Benutzung einer Maschine zum Anziehen der Schrauben bei Montagearbeiten. Eigentliche oder reine Maschinenfunktionen sind solche, in denen die Maschine eine mechanische Teilfunktion aus einem Arbeitsgang nach vorbestimmter Programmierung ausübt, wie zum Beispiel die Erstellung von Abrechnungen durch eine Tabelliermaschine unter Verwendung eines Elektronenrechners. Hier wird die Maschine praktisch zum Träger mechanischer Funktionen.

Je weitgehender ein Arbeitsablauf in Teilfunktionen aufgegliedert ist, desto größer ist der Anteil der mechanischen Funktionen und damit die Möglichkeit des Maschineneinsatzes.

1111 Die Verbindung der Funktionen und Funktionsgruppen im organisatorischen Gebilde

Die Verbindung der einzelnen Funktionenträger zueinander ist durch die "Verkehrs- und Befehlswege" geregelt. "Verkehrswege" sind die Verbindungen, die zwischen den Funktionenträgern von oben nach unten, von unten nach oben und zwischen

Die organisatorische Auswahl ist die Voraussetzung für jede Gruppierung von Kräften und Mitteln für einen bestimmten Zweck ¹⁾. Sie erstreckt sich nicht nur auf die Auswahl der geeigneten Menschen, sondern auch auf die Wahl der geeigneten sachlichen Hilfsmittel und Verfahrensweisen. Das Ziel der organisatorischen Auswahl besteht darin, die Qualitäten der zur Verfügung stehenden menschlichen und sachlichen Funktionenträger mit den Anforderungen, die sich aus den Teilaufgaben und der Gesamtaufgabe ergeben, in bestmöglichen Einklang zu bringen.

Relativ einfach ist die Auswahl der sachlichen Funktionenträger auf dem Produktionsmittelmarkt. Diese müssen optimal, unter Beachtung der Organisationsgrundsätze und des ökonomischen Prinzips, auf die mechanischen Teilaufgaben abgestimmt werden.

Beim menschlichen Funktionenträger sind hinsichtlich der organisatorischen Auswahl vier Hauptgruppen zu unterscheiden. In den untersten, den hauptsächlich mechanischen Funktionen, müssen an den Funktionenträger vor allem Anforderungen an die Geschicklichkeit und Handfertigkeit (Genauigkeit) gestellt werden.

Bei den ausführenden Funktionen besteht die wesentliche Anforderung in der Befähigung für den "Beruf". Die höheren Funktionen - die dispositive und die leitende - erfordern vor allem administrative und kaufmännische Fähigkeiten. Es handelt sich bei den verschiedenen Funktionen, die auf die Funktionenträger im Betrieb treffen, meistens um eine Schwerpunktbildung. Zur Frage der Verschiebung des Schwerpunktes bei den verschiedenen Funktionenarten sagt Fayol ²⁾, daß die hauptsächlichste Befähigung des Arbeiters die technische sei und in dem Maße,

1) Prion, W.: a.a.O., S. 119

2) Fayol: Allgemeine und industrielle Verwaltung, München und Berlin, 1929, S. 10 f.

wie man in den Rangstufen fortschreite, die verhältnismäßige Bedeutung der administrativen Befähigung steige, während sich die technische Befähigung relativ verringere. Außerdem sei die Größe einer Unternehmung von Einfluß auf die Funktionenverteilung. Mit der Größe des Betriebes wachse die Bedeutung der administrativen Funktionen. Für die Leiter mittlerer Betriebe seien die technischen und die administrativen Befähigungen gleichrangig. Für die Leiter großer Betriebe sei die administrative Funktion am wichtigsten. Im mittleren Betrieben spiele die kommerzielle und finanzwirtschaftliche Befähigung eine große Rolle, während für Leiter kleiner Betriebe die technische Funktion die hauptsächliche sei. Nach der Ansicht Fayols haben die Leiter großer Betriebe nur 10 % technischer Befähigung notwendig, dagegen aber 50 % administrative Befähigung.

Die Auslesemethoden sind je nach der geforderten Befähigung verschieden. Während für die mechanischen und teilweise für die ausführenden Funktionen die modernen Eignungsprüfungen als voll ausreichend anzusehen sind, müssen für die höheren Funktionen eine Reihe weiterer Auslesemethoden zur Ermittlung der fachlichen und charakterlichen Eigenschaften wie graphologische und psychologische Gutachten, Referenzen usw. herangezogen werden.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, daß die Bedeutung der Auslese mit der Bedeutung der Funktion des Funktionsträgers zunimmt, weil der Wirkungsbereich größer ist und sich die qualitativen Momente durch die instanzmäßige Verbindung auf die Leistung und Qualität der untergeordneten Funktionen und durch die Zwischenverbindungen auf den ganzen Organismus positiv oder negativ auswirken.

1113 Die Ursachen der Ergebnissteigerung

Auf die bei Erhebungen über das Wesen der Organisation naheliegende Frage nach den Ursachen der Ergebnissteigerung, die durch die Organisation entsteht, lassen sich im wesentlichen drei Gründe anführen:

1. "Die Lieferung und Verstetigung von Mehrleistungen auf Grund des Gedankengutes der höher befähigten und besser gewillten oder geschulten Kräfte, indem durch die Schaffung von Vordrucken, Anweisungen, Vorschriften den untersten und einfältigsten Gliedern des Betriebes einwandfreie, sichere und hochwertige Arbeit zugemutet werden kann" ¹⁾.

Der schwierige Arbeitsprozeß wird in eine große Zahl von Teilverrichtungen unterteilt, die von jedem Beschäftigten aus der großen Summe der für den gesamten Arbeitsprozeß erforderlichen Fertigkeiten und Talente nur einen kleinen Teil erfordern. Die Ausbildung der Mehrzahl der Beschäftigten ist damit nicht mehr so umfangreich und die Arbeit durch die Spezialisierung qualitativ hochwertiger.

Die einmalige Gedankenarbeit der Organisation erspart umfangreiche Ausbildung und Qualifikationen.

Ferner werden durch die organisatorische Zerlegung der Arbeit und besonders durch die Fließarbeit Verlust- und Einrichtezeiten geringer ²⁾ und der Betrieb wird von den Qualitäten einzelner Personen weniger abhängig. Durch die Möglichkeit, die Teilaufgaben nun nicht mehr zeitlich nacheinander, sondern gleichzeitig oder zum mindesten in stufenweiser zeitlicher Schaltung in Angriff zu nehmen, entsteht eine große Beschleunigung der Betriebsvorgänge ³⁾.

1) Prion, W.: a.a.O., S. 110

2) Ulrich, H.: a.a.O., S. 187, "Wenn ein Arbeiter ein Werkstück vollständig bearbeitet, das heißt alle vorkommenden Arbeitsgänge selbst nacheinander ausführt, so entstehen relativ große Verlustzeiten zwischen den einzelnen Arbeitsgängen, da der Arbeiter jedesmal den Arbeitsplatz für den neuen Arbeitsgang neu herrichten, Werkzeuge besorgen und hervorsuchen muß usw.."

3) Prion, W.: a.a.O., S. 147

2. Infolge der Funktionenteilung ergibt sich außerdem die Möglichkeit der Auslese der Funktionenträger nach Menge, Talent und Ausbildung im Sinne ihrer Höchstleistungsfähigkeit. Der großen Zahl kaufmännischer und technischer Funktionen steht gegenüber, daß "jeder Mensch nur für ein eng begrenztes Gebiet erstklassig ist" ¹⁾. Die Aufgaben im Rahmen der Organisation und die Fähigkeiten der Funktionenträger können in bestmögliche Übereinstimmung gebracht werden. Ferner wird die Geschicklichkeit der die immer gleichen Funktionen ausübenden durch Erfahrung und Übung stark gehoben.
3. Die Trennung der Oberaufgabe in eine große Zahl von Unteraufgaben ermöglicht die Abspaltung und Zusammenfassung von rein mechanischen Funktionen, was die Voraussetzung für den rationellen Einsatz von Maschinen ist.

112 Die Grundsätze der Bestgestaltung der Organisation

Es erscheint zunächst problematisch, allgemeine Aussagen über die Bestgestaltung der Organisation zu machen, da jedes organisatorische Gebilde durch zahlreiche verschieden wirkende und zusammenwirkende Komponenten von besonderer Individualität ist, und zum Beispiel bei verschiedenen Größenordnungen der gleichen Art anstelle von graduellen oft kategoriale Unterschiede feststellbar sind. In allen noch so unterschiedlichen Formen der Organisation zeigt sich aber, analytisch, das heißt funktional gesehen, ein ganz bestimmter, typischer Aufbau, der in den vorangehenden Untersuchungen über das Wesen der Organisation dargestellt wurde. Jeder Verstoß gegen diesen Aufbau führt zu einer dem Wesen der Organisation nicht mehr ganz entsprechenden Form der Aufgabenlösung. Bestgestaltung der Organisation heißt somit,

1) Schramm, W.: a.a.O., S. 45

den Grundsätzen ihres Aufbaues gerecht werden. Es können deshalb doch gewisse allgemeingültige Prinzipien über die Bestgestaltung der Organisation aufgestellt werden. Ihre Bedeutung für die dynamische Betrachtung organisatorischer Erscheinungen besteht darin, daß eine Anpassung der Organisation an die im Zeitverlauf variierenden Aufgaben und Bedingungen immer unter Berücksichtigung dieser Prinzipien erfolgen muß.

1. Grundsatz: Trennung der Funktionen

"Die Entwicklung des Wirtschaftsbetriebes geht dahin, jeweils eine vollkommene Funktionalisierung, das heißt eine Überdeckung von Mensch und Aufgabe durch je eine Funktion zu erreichen. So werden etwa nach und nach von dem Unternehmer alle anderen Funktionen außer der 'Veranlassung' abgestoßen: Er nimmt die Pläne anderer entgegen, veranlaßt sie, überläßt aber Leitung und Ausführung wiederum anderen" 1).

Die Funktionenteilung ist der primäre Ansatzpunkt jeder Bestgestaltung der Organisation. Je klarer und eindeutiger die Funktionen gegliedert sind, desto vollkommener ist eine Organisation. Durch die Trennung der Funktionen wird die Voraussetzung für die organisatorische Auslese und damit auch für die optimale Leistung jedes Funktionenträgers geschaffen. Nur dadurch, daß sich zum Beispiel die Instanz weitgehend auf die leitenden und dis-

1) Prion, W.: a.a.O., S. 154

Sinngemäß ferner bei Prion, W.: a.a.O., S. 145
Schnutenhaus, R.: a.a.O., S. 136 f.
Le Coutre, W.: Betriebsorganisation, a.a.O., S. 137
Le Coutre, W.: Betriebsorganisation, a.a.O., S. 16

positiven Funktionen beschränkt, kann sie ihre Funktion vollwertig ausüben. Jeder Verstoß gegen den Grundsatz der Funktionenteilung führt zu Unwirtschaftlichkeit. Das ist dann der Fall, wenn ein Funktionenträger höhere oder niedrigere Funktionen wahrnimmt als ihm seiner Bestimmung und Eignung nach zukommen oder wenn keine klare, zweckbezogene Aufteilung der Gesamtaufgabe in die verschiedenen Unteraufgaben besteht.

Bei der Betrachtung der Entwicklung der betrieblichen Organisationsformen zeigt sich, daß bei zunehmenden oder abnehmenden Aufgaben nur selten eine planvolle Änderung der Funktionengliederung erfolgt. Meistens wird die bisher übliche Betriebspolitik fortgeführt. Organisatorische Mängel werden dabei oft lange Zeit durch Improvisation überbrückt. Überbelastungen und die darauf resultierende geringere Leistung der Funktionenträger - deren Nachteile bei leitend Tätigen besonders groß sind - sowie Leerlauf, Reibungen, wirtschaftliche Nachteile durch höhere Kosten infolge unsystematischer Organisation im sachlichen und personellen Bereich werden in Kauf genommen, bis schließlich, oft erst durch unmittelbaren Zwang - des Marktes oder infolge der Gefahr des Zusammenbruchs der Organisation - die Anpassung der Funktionengliederung erfolgt. Es ist zum Beispiel notwendig, daß Träger leitender Funktionen bei zunehmenden Aufgaben dispositive und ausführende Funktionen delegieren, oder im umgekehrten Falle, bei abnehmenden Aufgaben geeignete Funktionen zusätzlich übertragen erhalten.

2. Grundsatz: Eindeutige Bestimmung der Kompetenzen für jeden Funktionenträger ¹⁾.

3. Grundsatz: Funktion und Verantwortung müssen sich inhaltlich decken. "Streng genommen ist Verantwortlichkeit das Korrelat zur Funktion" ²⁾.

4. Grundsatz: Prinzip der Subsidiarität

Die Aufgaben und Beziehungen der einzelnen Organe sind im natürlichen Organismus nach dem Prinzip der Subsidiarität geordnet. Seine Übertragung auf die künstliche Organisation bedeutet, daß der übergeordnete Funktionenträger erst dann tätig wird, wenn die untergeordnete Stelle die Aufgabe nicht mehr allein ausführen kann. Andererseits werden alle den untergeordneten Funktionenträger betreffenden Aufgaben nur von ihm selbst und nicht von der übergeordneten Stelle wahrgenommen.

5. Grundsatz: Feinste, dem Arbeitsgegenstand entsprechende Auslese und Ausbildung der einzelnen Organe ³⁾.

Der einem Funktionenträger zugewiesene Funktionskreis muß seinen Fähigkeiten und Leistungen entsprechen. Das betrifft nicht nur den menschlichen Funktionenträger, sondern sinngemäß auch die Hilfsmittel (Maschinen, Einrichtungen), die in ihrer Kapazität und speziellen Eignung der Art der Arbeit und dem Arbeitsanfall angepaßt sein müssen. Hierbei können gewisse Kapazitätsreserven für

1) Schramm, W.: a.a.O., S. 63
Schnutenhaus, O.R.: a.a.O., S. 140

2) Schramm, W.: a.a.O., S. 37
Schnutenhaus, O.R.: a.a.O., S. 144

3) Le Coutre, W.: Betriebsorganisation, a.a.O., S. 15

eine eventuelle Zunahme der Aufgaben vorgesehen werden (Anpassungsfähigkeit der Maschinen und Einrichtungen).

6. Grundsatz: Genaue Abstimmung der Organe (Funktionen, Funktionsgruppen) zueinander im Hinblick auf die Betriebsaufgabe ¹⁾, wobei an die optimale Ausgewogenheit der Organe zueinander gedacht ist.

7. Grundsatz: Prinzip der kürzesten Wege

Im organisatorischen Gebilde soll die Verbindung der Funktionsträger zueinander und zu den Arbeitsmitteln so sein, daß die erforderlichen Wege möglichst kurz sind.

8. Grundsatz: Grundsatz der Einheit der Auftragserteilung.

9. Grundsatz: Prinzip der Verstetigung

Hierunter ist die Ordnung und Normung aller Vorgänge zu einem geschlossenen System einschließlich von Selbst- und Rückkontrollen zu verstehen ²⁾

10. Grundsatz: Prinzip der Klarheit und Übersichtlichkeit im sach- und ziellogischen Aufbau der Organisation ³⁾

Ulrich sieht in der mangelnden Klarheit des Aufbaues der Organisation die Ursache für alle Organisationsfehler: Es handelt sich

1) Le Coutre, W.: Betriebsorganisation, a.a.O., S. 16

2) Stümpfle, O.: Die Grundsätze der betrieblichen Organisation, Berlin, 1950, S. 11/12

3) Schnutenhaus, O.R.: a.a.O., S. 128

"bei diesen Fehlern jeweils um Verstöße gegen den klaren Aufbau einer Unternehmungsorganisation, um ein Nicht-Kennen der einzelnen Elemente und der Möglichkeiten ihrer sinnvollen Kombination. Das Wesen der Instanz wird nicht beachtet, der Sinn der Kompetenz ist den leitenden Stellen nicht klar, die Trennung von sachlicher Verfügungsgewalt und persönlicher Befehlsgewalt unbekannt; der Sinn der Verantwortung bleibt dunkel; der notwendige Zusammenhang zwischen Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung einer Stelle wird vernachlässigt. Die Zusammenhänge zwischen Organisation und Personalpolitik werden nicht beachtet; die Grenzen des Organisierens werden überschritten, so daß dem freien Disponieren zu wenig Spielraum gelassen wird" ¹⁾.

Von einer gewissen Größe ab ist der persönliche Überblick über die Betriebsorganisation nicht mehr möglich und es ist deshalb notwendig, sich graphischer Hilfsmittel zu bedienen. Sie sind ein Werkzeug des Organisators, und der "Praktiker, der glaubt, einen Arbeitsablauf 'à fond' zu kennen, ist erstaunt, wenn er versucht, ihn graphisch festzuhalten. Ab und zu wird er auf Einzelheiten stoßen, die ihm unklar, deren Regelung ihm unbekannt sind, und er wird sich erst erkundigen müssen, bevor er sein Schaubild fertigstellen kann" ²⁾.

1) Ulrich, H.: a.a.O., S. 184

2) Ulrich, H.: a.a.O., S. 193

Hennig, K.W.: a.a.O., S. 126, "Oft fällt es den Sachbearbeitern wie Schuppen von den Augen, wenn sie zum ersten Mal einen vollständigen Überblick haben."

11. Grundsatz: Prinzip der Anpassung

"Der Anpassungsgrundsatz stellt die Verbindung zu den Veränderungen der Umwelt her, mit denen die Organisation in jeder Beziehung zu rechnen hat" ¹⁾.

1) Stefanic-Allmayer, K.: a.a.O., S. 96

Vgl. Prion, W.: a.a.O., S. 118, "Allmählich aber veraltern, erstarren, verfilzen, verkrusten alle diese Normen, Zahlensysteme und Formulare, die raum- und zeitgebundenen Anordnungen im großen Kampf der Wirkungen und Gegenkräfte. Sie bedeuten zunächst einen Halt, ein festes Gerippe, einen Umriß, das den flüchtigen und flatternden Gedanken Richtung und Bestand gab und zweckentsprechende, zielbewußte Arbeit ermöglichte. Die Zeit geht weiter: Die Einordnung und Regelung aller Maßnahmen und Mittel erstarrt zum Schematismus, zum Bürokratismus und wird brüchig und morsch. Unzufriedenheit und Widerwille gegen einzelne Menschen oder Maßnahmen nehmen überhand und führen zu Mißhelligkeiten und Störungen. So treibt Erhaltung zwangsläufig zum Umbruch: Der Anpassung."

2 Die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation unter Hervorhebung der Gesichtspunkte der organisatorischen Anpassung

Als Objekt für die Untersuchungen über die Fragen der organisatorischen Anpassung dient die Bankbetriebsorganisation. Am Beispiel der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation soll gezeigt werden, wie den Änderungen der Aufgaben und der Umweltbedingungen im Zeitverlauf die Maßnahmen der Anpassung folgten und wie das, von Fehlschlägen begleitet, mit mehr oder weniger großer Verzögerung, organisch oder infolge äußeren Zwanges gewaltsam vor sich ging. Zunächst sei die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation dargestellt, wobei die Änderungen der Aufgaben und Bedingungen und die der Organisation als Momente der Anpassung unterstrichen werden. Im anschließenden Kapitel erfolgt eine Auswertung unter Berücksichtigung der in der "Grundlegung" aufgezeigten theoretischen Zusammenhänge.

Bankgeschäfte oder wenigstens bankähnliche Geschäfte hat es wie die verschiedenen Formen des Geldes wohl in jeder Kulturepoche der Menschheit gegeben. In diesem Zusammenhang sei aber nicht auf die interessanten Kapitel der Banktätigkeit vor Jahrhunderten oder Jahrtausenden, wie zum Beispiel dem Giroverkehr in Babylonien ¹⁾, dem bargeldlosen Umschreibeverkehr auf Kornbasis im alten Ägypten ²⁾, den Bankgeschäf-

1) Obst, G.: Das Bankgeschäft, 9. Auflage, Stuttgart, 1930, S. 144, "Einen Giroverkehr gab es bereits in Babylonien im dritten Jahrtausend v. Chr.."

2) Schoele, O.: Der bargeldlose Zahlungsverkehr in Deutschland, 2. Auflage, Leipzig, 1934
Obst, G.: a.a.O., S. 144, "Die Technik des Verkehrs war schon gut durchgebildet und es gab Gegenkontobücher, wie sie heute noch bei vielen Banken bestehen."

ten im alten Griechenland ¹⁾ und im alten Rom ²⁾, der Renaissance der Banktätigkeit im Mittelalter ³⁾, der Ent-

-
- 1) Kerschagl, R.: Die Entwicklung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs, Wien, 1922, S. 11
Obst Hintner: Geld-, Bank- und Börsenwesen, 34. Auflage, Stuttgart, 1955, S. 100, "Bankiers waren im alten Griechenland vielfach die Priester . . . und so kam es, daß die Tempel mehr und mehr Geldinstitute wurden, welche die Stelle öffentlicher Banken vertraten." S. 101, "Große Konkurrenten dieser Heiligtümer waren die Trapeziten." "Ihr Hauptgeschäft bestand in der Annahme von Depositengeldern und in der Zahlungsvermittlung." Ferner liehen sie Geld gegen hohe Zinsen aus und besorgten das Wechseln in fremde Münzen.
 - 2) Obst Hintner: a.a.O., S. 102, Die Hauptgeschäfte der argentarii im alten Rom bestanden im An- und Verkauf fremder Geldsorten, in der Annahme von Geldern zur Aufbewahrung und in der Gewährung von Darlehen gegen Unterpfand.
 - 3) Kerschagl, R.: a.a.O., S. 15, Mit dem Verfall des römischen Reiches verschwanden auch diese Bankgeschäfte. Neue Ansätze entstanden, von Italien ausgehend, erst wieder im Mittelalter, "vor allem hervorgerufen durch zwei Momente. Erstens durch die fortwährenden Münzverschlechterungen und Verfälschungen, welche die Übertragung von Bargeld, seine genaue Bestimmung in Bezug auf Gattung und Gewicht zu einer außerordentlich komplizierten Arbeit machten und zweitens das Bedürfnis nach einem Abrechnungsverkehr aus dem Grunde, weil einerseits der faktische Transport großer Barmengen mit Schwierigkeiten und Gefahren verbunden war und andererseits bei der ganz außerordentlichen Zersplitterung in zahlreiche kleine Staaten die Voraussetzung für eine außerordentliche Zweckmäßigkeit desselben gegeben war."

Vgl. Monte Dei Paschi di Siena, Montis Pascuorum, Siena MCMLVI, S. 16 ff.

wicklung des Schecks ¹⁾, des Wechsels ²⁾ oder des Abrechnungsverkehrs ³⁾ etc. eingegangen. Hier sind die eigent-

-
- 1) Wirth, M.: Handbuch des Bankwesens, 3. Auflage, Köln, 1883, S. 15 f., "Auf den Märkten und Messen des Mittelalters pflegte wegen der großen Münzverschlechterung durch die Territorialherren vom 13. Jahrhundert an das Geld bei Zahlungen gewogen zu werden, woher als Zählleinheit das Pfund Pfennige sich entwickelte, das in England als Pfund Sterling sich erhalten hat. Infolge weiterer Münzverschlechterungen, denen durch bloßes wiegen nicht abgeholfen war, stellte sich das Bedürfnis heraus, vollwertiges Barrensilber zur Verfügung zu haben, welches zu Zahlungen im Ausland verwendet werden konnte, zugleich aber eine ideelle Münzeinheit, welche außer dem Bereich jeder Verschlechterung stets eine bestimmte Quantität Silber darstellte. Diese Einrichtung wurde durch die Depositen- und Girobanken getroffen. Die Kaufleute depontierten eine Anzahl von Pfunden Silberbarren und erhielten bei der Bank ein Folio, aus welchem sie mittels Anweisung zogen."

Die banktechnische Handhabung des Scheckverkehrs wird im 19. Jahrhundert (1883) wie folgt dargestellt: "Die Banker oder Banken geben ihren Depositen- oder Kontokorrent-Gläubigern einen eingebundenen Pack gedruckter Formulare nebst Kontrolle, welche die Firma tragen und numeriert sind. Wird nun eine Anweisung ausgestellt, so wird auf ihr der Name des Ausstellers, des Empfängers und die Summe bezeichnet; dasselbe geschieht auf der Kontrolle. Die Anweisung wird abgeschnitten, die Kontrolle bleibt im Einband und dient dem Kontokorrent-Gläubiger als Beleg. Der Betrag der Anweisung wird nach dem Datum deren Ausstellung vom Guthaben im Folio abgeschrieben. Die Zeit, um welche sie später präsentiert wird, kommt der Bank zugute."

- 2) Wirth, M.: a.a.O., S. 5, "Die Entstehung des Wechsels schreiben die Einen den Juden, die Anderen den Venetianern, die Dritten den norditalienischen Handelsstädten, die Vierten den niederländischen und deutschen Hansestädten zu. Schon im 12. Jahrhundert entwickelte sich ein geregeltes Geldgeschäft in Florenz, und es scheint, daß der Verkehr zwischen dort und Venedig sowie den Handelsstädten in der Lombardei und Genua den Gebrauch von Geldanweisungen hervorgerufen hat, aus welchem dann der Wechsel entstand."
- 3) Kerschagl, R.: a.a.O., S. 25, Die Entstehung des Abrechnungsverkehrs schreibt man anekdotenhaft der Initiative der Londoner Kassenboten zu: "Die Londoner Kassenboten, welche die Schecks der einzelnen Banken einzukassieren, respektive mit dem einkassierten Geld die auf die eigene Bank ausgeschriebenen Schecks und Anweisungen zu begleichen hatten, trafen sich an einem bestimmten Platz in einem Bierhaus im Nordwesten Londons, tauschten dort die Schecks gegenseitig aus und beglichen die Saldi mit Bargeld, so daß sie sich einen Großteil des Herumlauftens ersparten."

lichen betriebsorganisatorischen Fragen bedeutsam, die erst in der neuesten Zeit in den Vordergrund treten. Die Ansätze dazu gehen in das 18. und 19. Jahrhundert zurück. Die Privatbanken entwickelten sich aus Geldwechselstuben ¹⁾ oder aus Warengeschäften ²⁾. Lange Zeit blieben das Geldwechselgeschäft und der Wechseldiskont die wichtigsten bank-

-
- 1) Rogers, W.: Vom Geldwechsel zur Großbank, Bremen, 1938, S. 43, "... denn aus dem bescheidenen 'Geldwechsel' war inzwischen das 'Bankhaus' J. Schultze & Wolde geworden, mit seinen Verbindungen über die ganze Welt."

Halberstadt, A.: Das Wesen des modernen Bankbetriebes, Berlin, 1914, S. 2, "Wie sich im Laufe der Zeit aus dem Kleingewerbe der Fabrikant, und späterhin der industrielle Großbetrieb in Form von Aktiengesellschaften (GmbH) entwickelte, so entstand aus dem einfachen Geldverleiher zuerst der Privatbankier und dann durch Vereinigung mehrerer Kapitalisten (Gründer) auf Basis eigener Gesetzesbestimmungen = die Bank-Aktiengesellschaften."

- 2) E. Krebs und Goetz Briefs: Die Geschichte des Bankhauses J.A. Krebs in Freiburg i.Br.: "Neben dem aufblühenden Warengeschäft entwickelten sich unter der geschäftskundigen Hand des J.A. Krebs die kleinen Anfänge eines Geldgeschäftes. Es läßt sich verfolgen, wie der Warenhandel vielfach Anlaß gibt, Geldtransaktionen an ihn anzuschließen."

Obst, G.: Das Bankgeschäft, 9. Auflage, a.a.O., S. 607, "Es ist am Ende des 18. Jahrhunderts von einem Vorfahren eines der jetzigen Inhaber als Wollgeschäft begründet worden. Nach und nach wurden auch bankgeschäftliche Transaktionen vorgenommen, die dann, wie wir es bei zahlreichen derartigen Firmen finden, schließlich dazu führten, das Warengeschäft aufzugeben und ausschließlich das Bankgeschäft zu betreiben."

Krasensky, H.: Bank- und Sparkassenbetrieb, Essen, 1953, S. 13, "Anfänglich waren die Bankiers Großkaufleute, welche die ihnen anvertrauten Darlehen im eigenen Betriebe verwendeten; später gaben sie den Warenhandel auf und wandten sich der bloßen Verwahrungs- und Zahlungsaufgabe unter Beobachtung des Grundsatzes der Unberührbarkeit der Depositen zu; die dritte und letzte Stufe der Entwicklung wurde erreicht, als diese Bankiers daran gingen, die ihnen anvertrauten Gelder als Darlehen in fremde Unternehmungen zu investieren."

geschäftlichen Funktionen ¹⁾. Erst in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts führte das damals aufkommende Wertpapiergeschäft, vor allem zunächst der Staatspapiere, zur Heranbildung spezialisierter Bankgeschäfte ²⁾.

Die Finanzierung der ersten Eisenbahnbauten in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts und die beginnende allgemeine Industrialisierung brachten das private Bankwesen zur eigentlichen Entfaltung. Der Kapitalbedarf wuchs mit der Wirtschaftsentwicklung. Die Unternehmungen konnten die Hilfe der Banken zur Finanzierung ihres Investitionsbedarfes und des laufenden Geschäftes nicht mehr entbehren. Die eigenen Mittel der Banken reichten nicht mehr aus und so vollzog sich der Übergang von der Geldbank zur Kreditbank. "Noch 1850 hatte der Schaaffhausen'sche Bankverein gegenüber den fremden Geldern eine geradezu ablehnende Einstellung eingenommen: 'da wir es weit vorziehen, den Betrieb der Geschäfte mit eigenen Mitteln zu bewirken'" ³⁾.

Auch die in den fünfziger Jahren des 19. Jahrhunderts gegründeten ersten Aktienbanken ⁴⁾ stützten sich bei ihren Gründungs- und Finanzierungsgeschäften zunächst auf ihr durch Gesellschaftsbildung verstärktes Eigenkapital, das sie durch private Kapitalaufnahmen erweiterten, während die zielbewußte Sammlung von Depositen und ihre Ausleihung erst viel später, recht eigentlich in den siebziger Jahren, zur

1) Krasensky, H.: a.a.O., S. 14, "Es ist bis heute der Wirtschaftsgeschichte nicht gelungen nachzuweisen, welcher von den beiden Grundfunktionen, der Zahlungs- oder der Kreditfunktion, die ursprüngliche Bedeutung zukommt."

2) Eicke, Hoffmann, Hunscha, Lang, Schmidt, Tornier: Das deutsche Bankwesen, Wiesbaden, 1951, S. 59 f.

3) Rosenstiel, F.: Banksystem im Umbau, Frankfurt /Main, 1933, S. 16

4) Bayerische Hypotheken- und Wechselbank 1835, A. Schaaffhausen'scher Bankverein in Köln, 1848, Direction der Discoutogesellschaft in Berlin 1851, Bank für Handel und Industrie in Darmstadt 1853, Frankfurter Bank 1854, Berliner Handelsgesellschaft 1856.

Basis des modernen Bankgeschäftes wurde ¹⁾.

20 Der Bankbetrieb im 19. Jahrhundert

Das Bankbüro war ein vornehmes und stilles Kontor, das nach überlieferten Grundsätzen einer alten und erprobten Tradition geführt wurde ²⁾. Die Anbahnung der Geschäfte lag in den Händen des Bankiers. Die Kundschaft bestand aus einer relativ geringen Zahl vermögender Leute. Für sie waren die Bankgeschäfte Vertrauenssache und wurden persönlich erledigt. Der Händler, Fabrikant, Haus- und Grundbesitzer ließ sich nur vom Bankier selbst beraten. Nur ihn weihte er in seine Finanzprobleme ein. So kam es, daß das Bankkontor stets den Charakter des Geheimnisvollen trug. Man war sich bewußt, daß man es mit dem wichtigsten der wirtschaftlichen Güter, dem Gelde, zu tun hat, dem, und vor allem dessen Besitzern, die gebührende Achtung zuteil werden mußte. So trat neben den Charakter des Geheimnisvollen, Diskreten das Merkmal des Vornehmen, Würdigen, das im persönlichen Verhalten des Bankiers und der "Bankbeamten", sowie auch in der räumlichen und baulichen Gestaltung beredten Ausdruck fand.

Nach außen galt es für die meisten viel vornehmer, den Sohn in einem Bank-, statt in einem Waren- oder Fabrikationsgeschäft die "Handlung" erlernen zu lassen ³⁾. Der Umgang mit Geld und Wertgegenständen machte es erforderlich, besonderes Gewicht auf die charakterlichen Eigenschaften der Bankbeamten zu legen. Eine gesunde wirtschaftliche Situation des Betreffenden war oft die Voraussetzung für die Einstellung.

1) Vgl. Eicke, Hoffmann, a.a.O., S. 59

Hook, W.: Die wirtschaftliche Entwicklung der ehemaligen Deutschen Bank im Spiegel ihrer Bilanzen, 2. Auflage, Heidelberg, 1956, S. 113 und 37

2) Obst, G.: Das Bankgeschäft, 9. Auflage, S. 690, "Wie glihen sie vielfach dem Kontor der ehrwürdigen Firma T.O. Schröter, das uns Gustav Freytag so köstlich und anschaulich geschildert hat."

3) Obst, G.: Der Bankberuf, Leipzig, 1916, S. 5

Viele Banken erlaubten die Heirat ihrer Angestellten erst dann, wenn deren Verdienst die finanziellen Voraussetzungen dafür garantierte und drohten Zuwiderhandelnden mit der Kündigung zum nächsten Termin ¹⁾.

Der "Bankbeamte" war selbst in den fünfziger und sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts noch eine "vorübergehende Erscheinung, die danach strebte, Bankier zu werden" ²⁾ (heute geht sein Trachten dahin, die Stellung eines Vorgesetzten zu erlangen). Im Jahre 1882 betrug in Deutschland die Zahl der im Bankgewerbe beschäftigten, fachmännisch vorgebildeten Personen - Chefs, Direktoren und Prokuristen nicht eingerechnet - 11 600, 1895 war ihre Zahl auf 22 600, 1907 auf 49 000 angewachsen und bei Ausbruch des Weltkrieges dürfte sie mindestens 60 000 betragen haben ³⁾.

Die Kunden bezahlten, sofern sie nicht Wechsel weitergaben, im Geschäftsverkehr gern bar ⁴⁾. Die Kassenfunktion hatte deshalb besondere Bedeutung. Der Kassierer war die wichtigste Person nach der Geschäftsleitung, die er vielfach vertrat. In größeren Banken hatte er oft Prokura.

1) Obst, G.: Der Bankberuf, a.a.O., S. 8, "Der Versuchung, sich fremde Gelder anzueignen unterliegt derjenige, der mit Sorgen um das tägliche Brot zu kämpfen hat, besonders: Deshalb besteht bei vielen Banken die Vorschrift, daß nur diejenigen Beamten (Unterbeamte werden hiervon nicht berührt) heiraten dürfen, die ein Jahreseinkommen (Gehalt, Tantieme, Zinsen von eigenem Kapital oder sichergestelltem Vorschuß) von mindestens 3 000.- Mark beziehen. Zuwiderhandelnden wird am nächsten Termin gekündigt. Auch das Schuldenmachen ist selbstverständlich verboten; wer aber unverschuldet in Not gerät, wird immer bereitwilligst durch die Direktion Unterstützung finden."

2) Obst, G.: Der Bankberuf, a.a.O., S. 4

3) Obst, G.: Der Bankberuf, a.a.O., S. 4

4) Molsen, K.: Die Handelsbank in Lübeck 1856 - 1956, Lübeck, 1956, S. 36

Im Geschäft mit anderen Plätzen benutzten die Banken, sofern sie dort nicht selbst eine Niederlassung unterhielten, die Dienste eines befreundeten Bankhauses oder eines dortigen "Bankbürgers", der das Konto, das er bei einer alten Bank besaß, nach Vereinbarung zur Verfügung stellte. "In solchen Fällen überwies man in 'Mark Banco'" ¹⁾. Wenn das Konto ausgeglichen werden mußte, oder wenn mehr Geld nötig als vorhanden war, wurden die fehlenden Beträge in bar transportiert. Über eine solche Transaktion in den sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts wird wie folgt berichtet: "Als Lehrling hatte ich den ehrenvollen Auftrag erhalten, 100 000.- Mark Courant nach Berlin zu bringen. Die ganze Summe war in Münzen ausgezählt und in Beutel gefüllt, die man in offenen Handwagen zum Bahnhof fuhr. Die Lübecker Kofferträger wogen jeden Beutel, ließen sich die Transportkosten für dieses 'Reisegepäck' bezahlen; dann bestieg ich mit meiner Fracht ein Abteil dritter Klasse des Zuges nach Büchen. Dort hatte ich Anschluß nach Wittenberge. In der Nacht ruhte damals der Personenzugverkehr und ich brachte sie schlaflos auf dem Bahnhof in Wittenberge zu. Am anderen Tag kam ich nach 10 Uhr in Berlin an und atmete erleichtert auf, als ich die vielen Beutel, die wieder im offenen Handwagen vom Bahnhof abtransportiert wurden, am Bestimmungsort dem Empfänger übergeben konnte" ²⁾.

Über den Wert des Giroverkehrs waren die Meinungen geteilt und verschiedentlich glaubte man, daß es ein Nachteil für den jeweiligen Platz sei, den Giroverkehr auszudehnen, weil dadurch das Geld abwandere ³⁾.

1) Molsen, K.: a.a.O., S. 36

2) Molsen, K.: a.a.O., S. 36

3) Molsen, K.: a.a.O., S. 66, "Wir erachten die Ausdehnung des Giroverkehrs nicht als erwünscht, weil dadurch die Caputalkraft unseres Platzes nicht vermehrt, sondern vermindert wird, da die Commerz-Bank mit den ihr zufließenden Geldern auf anderen Plätzen Effekten kaufen will, um den Anordnungen ihrer Satzungen zu genügen."

Die Organisation des Arbeitsablaufes war unproblematisch und die betrieblichen Einrichtungen bestanden außer dem Tresor im wesentlichen in Stehpulten, Schreibmaterial und den entsprechenden Büchern. Büromaschinen gab es um diese Zeit im Bankbetrieb noch nicht. Typisch für die Arbeitsweise war die handschriftliche Bearbeitung und Verbuchung aller Geschäftsvorfälle. Die Abwicklung der Arbeiten wurde fast ausschließlich von männlichen Angestellten besorgt.

Alle Leitungsfunktionen lagen in den Händen des Bankiers. Er wußte über die einzelnen Geschäfte genau Bescheid, konnte den ganzen Ablauf überblicken und jeden seiner Angestellten persönlich beobachten und beurteilen.

Für die Erfassung der einzelnen Geschäftsvorgänge bediente man sich fast ausschließlich der doppelten Buchführung in Form der manuellen Übertragungsbuchhaltung. Es waren dabei für jeden Vorgang mindestens zwei Arbeitsgänge erforderlich ¹⁾:

1. Die Grundbuchung,
2. Die Übertragung der Grundbuchung in das Personenkonto oder Hauptbuchkonto.

Die Bücher waren alle fest gebunden. In einem größeren Bankgeschäft wurden zum Beispiel folgende Bücher geführt:

"Memorial
Cassabuch
Journal
Hauptbuch
Conto Correntbuch
Effectenbuch
Wechselbuch
Sortenbuch
Börsenbuch

1) Kalveram, W.: Organisation und Technik des bankmäßigen Konto-Korrentgeschäfts, Stuttgart, 1933, S. 53

Courtagebuch
Börsen-Ultimo-Engagementsbuch
Ultimo-Engagementsbuch für unsere Geschäftsfreunde
Portobuch
Depotbuch
Limitenbuch
Acceptenbuch
Nummernbuch (für Effecten)
Conto-Corrent-Copir-Buch" ¹⁾.

Zur Charakterisierung der Buchungsarbeit in dieser Zeit sei folgende Darstellung über die Verbuchung von Effectengeschäften aus dem Jahre 1877 wiedergegeben: "Im Laufe des Nachmittags trägt der Bankier (!) oder einer seiner Angestellten alle an der Börse effectuirten Geschäfte in das Börsenbuch hinter einander ein; selbstredend dürfen in diesem Buch, falls es bei etwaigen Streitigkeiten mit als Beweis dienen soll, keine leeren Räume gelassen werden, in die etwa noch später Nachtragungen gemacht werden könnten, ebenso darf es keine Rasuren enthalten" ²⁾. Eine Buchung hatte etwa folgenden Wortlaut ³⁾:

J U L I 1876

Von Kaufmann & Co., 2 000 Thlr.Berg.Märk.Eisenb.Act.à 84.90 %
Otto Tietz $\frac{1}{2}$ %o f. Blind & Lessing

Als später infolge der Zunahme der Aufgaben der persönliche Überblick über die einzelnen Geschäfte nicht mehr gewährleistet war, wurden "Mängel" der doppelten Buchhaltung festge-

1) Swoboda, O.: Das Bankgeschäft, Berlin 1877, S. 39

2) Swoboda, O.: a.a.O., S. 40

3) Swoboda, O.: a.a.O., S. 40

stellt, da sie "Unterschleife zu spät" ¹⁾ entdecken läßt. Abgesehen davon, daß die damalige Form der Bankbuchhaltung nicht in dem Maße wie heute als Kontrollmittel geeignet war, handelte es sich dabei um eine Verknennung der Funktion der Buchhaltung, da diese allein keinen vollwertigen Ersatz für ein fehlendes Kontrollsystem bilden kann.

Im letzten Viertel des 19. Jahrhunderts nahmen die Bankaufgaben, verursacht durch die Entwicklung zum Industriestaat zu. Es entstanden größere Bankbetriebe, die allmählich das "Kontor" abzulösen begannen.

Die Vergrößerung der Betriebe führte zu einer innerbetrieblichen Funktionenteilung, die sich weniger in einer vertikalen Arbeitsgliederung, als vielmehr in einer Delegation von Leitungsfunktionen äußerte, indem älteren Angestellten Aufsichts- und Weisungsbefugnis erteilt wurde, da die persönliche Übersicht über den gesamten Betrieb durch den Bankier nicht mehr möglich war. Die patriarchalische Form

1) Porges, C.: Die Organisation einer Großbank, Leipzig, 1911, "Ohne den Wert der doppelten Buchführung herabsetzen zu wollen, wird der Praktiker zugestehen, daß man Unregelmäßigkeiten und Unterschleife größtenteils zu spät entdeckt. Der Buchhalter ist eben nicht in der Lage, sie rechtzeitig nachzuweisen. Oft vergehen Monate, oft ein Jahr, ja es gibt Fälle, in denen man durch die doppelte Buchführung allein Unterschleife gar nicht entdecken kann."

der Betriebsführung jener Zeit ¹⁾ übertrag sich hinsichtlich der prinzipiellen Handhabung vom Unternehmer auf diese Führungskräfte.

1) Die patriarchalische Betriebsführung jener Zeit zeigt sich in dem folgenden Auszug aus dem Protokoll einer Sitzung der Leitung der Handelsbank in Lübeck vom 24. September 1867: "Der Vorsitzende erwähnte sodann, daß ihm vor einiger Zeit ein von drei Lehrlingen der Bank unterzeichneter Antrag zugegangen sei, betreffend Verminderung der Arbeitszeit bis sieben Uhr abends. Er habe jedoch die jungen Leute angehalten, dasselbe zurückzunehmen, weil es nicht angemessen erscheine, daß ein solches Gesuch von diesen ausgehe, wolle aber nicht unterlassen hiervon dem Verwaltungsrate Kenntnis zu geben. In einer langen Debatte setzte sich Direktor Spiegeler sehr energisch für das Gesuch der jungen Leute ein, während J.A. Wolpmann als Mitglied des Verwaltungsrates ausführte, er würde gegen eine Verkürzung der Arbeitszeit nichts einzuwenden haben, wenn das Personal aus lauter älteren Leuten bestände. Solange aber noch Lehrlinge auf dem Comptoir tätig seien, könne er sich nicht einverstanden erklären. Der Direktor erhielt schließlich die Genehmigung, dem Fortgehen einzelner die Erlaubnis zu erteilen, um den jungen Leuten Gelegenheit zu geben zur wirtschaftlichen Ausbildung. Im Prinzip hielt man aber an der Arbeitszeit bis acht Uhr abends fest und beschloß, besagtem Gesuch keine Folge zu geben.

Die jungen Leute ihrerseits beklagten sich gelegentlich darüber, daß sie mit der Erledigung bestimmter Arbeiten, zum Beispiel dem Auszählen der 10-Thaler-Tüten, oft bis zehn Uhr abends beschäftigt würden. Außerdem war damals Sonntagsarbeit durchaus gang und gäbe."

(Molsen, K.: a.a.O., S. 37)

21 Die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation um die Jahrhundertwende

Der aus der Industrialisierung ¹⁾ resultierende zunehmende Bedarf der Wirtschaft an Krediten und die Erweiterung des Zahlungsverkehrs in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts und um die Jahrhundertwende haben die Entwicklung vom

-
- 1) Nach Schulze-Gaevernitz, G.v.: Die Deutsche Kreditbank, Tübingen, 1922, S. 30 ff.
Hinter der Kreditbank und dem Industriestaat stehen die gleichen treibenden Kräfte: Agrarer Aufschwung seit den Freiheitskriegen, Bevölkerungsvermehrung, technischer Umschwung in der Industrie: 1822 wurde die erste Dampfmaschine in Preussen zu gewerblichen Zwecken aufgestellt, im selben Jahr befuhr das erste Dampfboot einen deutschen Strom, 1835 der erste Dampfwagen die Strecke Nürnberg-Fürth. Es folgte der Aufbau des deutschen Eisenbahnnetzes; 1847 wurde der erste Koksofen im Ruhrgebiet angeblasen, damit entwickelte sich auch das Emissionsgeschäft; es entstand die elektrische Ära, 1860 sprach ein deutscher Schulmeister zum ersten Mal durch das Telefon; dazu kam die politische und wirtschaftliche Einigung Deutschlands. Einen gewaltigen Aufstieg des deutschen Bankwesens brachte die Gründerzeit und noch mehr der Krach der siebziger Jahre. Auf den Trümmern des Krachs erhoben sich die großen und gefestigten Kreditbanken, wie die Disconto-Gesellschaft, die Darmstädter Bank, die Berliner Handelsgesellschaft. Auch damals gab es Konzentrationen großen Stils durch Fusionen. Die achziger Jahre waren für das deutsche Bankwesen eine Zeit der Befestigung und Sammlung. Die neunziger Jahre brachten eine weitere Stärkung der Großbanken zunächst durch den Zusammenbruch mehrerer spekulierender Privatbanken und durch den fluchtartigen Übergang von Depositen- zu den Aktienbanken, die nunmehr auch im Effektenkommissionsgeschäft die Führung ergriffen.

Gegen Ausgang der neunziger Jahre setzte eine neue Gründungsära ein. Von 1890 - 1901 hat sich das Aktienkapital aller deutschen Banken (mit Ausschluß der Notenbanken) von 1 537 auf 2 792 Millionen Mark vermehrt. Der Hauptanstoß kam vom Emissionsgeschäft. 1870 - 73 wurden 875 Aktiengesellschaften mit 3,3 Milliarden Mark Anlagekapital gegründet, 1896 - 1900 dagegen 1 208 Aktiengesellschaften mit nur 1,7 Milliarden Mark Anlagekapitel. Aber nunmehr setzte sich die industrielle Ausweitung Deutschlands ins 20. Jahrhundert hinein, allerdings auch unter Rückschlägen, fort.

Vgl. Hook, W.: a.a.O., S. 112 ff.

"Kontor" zum "Betrieb" stark vorangetrieben und den Strukturwandel in der Bankbetriebsorganisation eingeleitet. Die Zunahme der Bankaufgaben im Zahlungsverkehr in dieser Zeit zeigt die folgende Aufstellung der Stückzahl der Einlieferungen bei den deutschen Abrechnungsstellen in den Jahren 1884 bis 1911 ¹⁾:

1884	1 979 012 Stück
1890	2 825 314 Stück
1900	5 186 237 Stück
1905	7 341 995 Stück
1908	10 531 271 Stück
1911	12 459 474 Stück

Die gesamten Kosten der Banken wuchsen in den Jahren 1885 bis 1908 etwa auf das Zehnfache ihrer ursprünglichen Höhe an, worin sich indirekt die Größenentwicklung der Aufgaben ausdrückt ²⁾:

	Mill. Mark		Mill. Mark
1885	14.0	1897	37.0
1886	14.8	1898	45.8
1887	15.6	1899	53.3
1888	17.1	1900	59.8
1889	22.8	1901	64.2
1890	23.4	1902	66.5
1891	24.0	1903	69.7
1892	25.6	1904	74.9
1893	26.9	1905	90.8
1894	26.2	1906	107.9
1895	29.2	1907	121.8
1896	32.8	1908	134.5

Bei den im Bankiergewerbe beschäftigten Personen stieg, wie aus der folgenden Aufstellung ersichtlich ist ³⁾, in den Jahren 1882 bis 1907 die Zahl der "leitenden Persönlichkeiten" etwa um 60 %, die der "fachmännisch Vorgebildeten" auf mehr als das Vierfache und die der weiblichen Angestellten auf das Dreizehnfache (von 1 % auf 5 % der Beschäftigten) an.

-
- 1) Obst, G.: Das Bankgeschäft, 9. Auflage, a.a.O., S. 132 f.
 2) Fehrmann, E.: Die Geschäftsspartenkalkulation im Kreditbankwesen, Berlin, 1936, S. 4
 3) Leitner, F.: Das Bankgeschäft und seine Technik, Frankfurt /Main, 1903, 6. Auflage, S. 22

	1882	1895	1907
I Leitende			
Persönlichktn.	5 180	5 969	8 224
II Fachmänn.	} (=1:2)	} (=1:4)	} (=1:6)
Vorgebildete			
III Lehrlinge	)	890	1 783
IV Diener usw.	4 851	4 153	7 272
Zusammen	21 633	33 611	66 275
dav. weiblich	244	706	3 089

Trotz der Zunahme der Aufgaben wurde den Fragen wirtschaftlicher Betriebsorganisation nur wenig Beachtung geschenkt. Die Erträge waren in dieser Zeit der ständigen Aufwärtsentwicklung so gut, daß aus wirtschaftlichen Gründen dazu keine Notwendigkeit bestand. Der Anteil des Zahlungsverkehrs an den gesamten Bankaufgaben war noch relativ gering und somit bestand wenig Anlaß zur Umgestaltung der Organisation im Sinne einer Bearbeitung von "Massengeschäften", wie das in späteren Jahren der Fall war ¹⁾. "Die Bankgeschäfte hatten meist noch einen sehr individuellen Charakter und bestanden im wesentlichen aus größeren Kreditgeschäften und Industriefinanzierungen, Börsengeschäften und Effektenkommissionen.

1) Löffelholz, J.: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1940/7, S. 86, Es ist bezeichnend, daß ein so ausgezeichnete Betriebswirtschaftler wie Professor Leitner in seiner umfangreichen (670 Seiten starken) Bankbetriebslehre 'Das Bankgeschäft und seine Technik', die im Jahre 1910 erschien, nichts, aber auch gar nichts von Bankbetriebsorganisation, Betriebstechnik und Buchhaltung erwähnt. Die Bankorganisation war eben in jener Zeit noch nichts Problematisches. Wenn die Banken in der Ausgestaltung ihrer Betriebsstruktur trotz dieser Rückständigkeit in den folgenden Jahrzehnten so schnelle Fortschritte machten, so liegt das vor allem in der Zunahme der 'Massengeschäfte', wie sie insbesondere die Ausdehnung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs mit sich brachte, der den Bankbetrieb vor ganz neue Probleme stellte."

Die großen Risiken wurden dabei durch größere Gewinnchancen ausgeglichen. Die Erträge schwankten deshalb stärker und hingen mehr ab von dem Geschick routinierter Verhandlungsmenschen als von einer wohldurchdachten Betriebsorganisation" ¹⁾).

Organisatorische Fragen traten lediglich in bezug auf die Einrichtung eines Kontrollwesens auf, da durch die Zunahme der Aufgaben die Übersicht über die einzelnen Geschäfte nicht mehr in dem erforderlichen Maße möglich war. Aus dem folgenden Zitat aus dem Jahre 1905 geht hervor, welche dominierende Rolle die Organisation des Kontrollwesens im Bankbetrieb spielte: "Gerade bei den Banken, wo durch die Hand der Kassierer Summen fließen, mit denen die Höhe ihres Einkommens nicht im entferntesten zu vergleichen ist, sollten die Organisationsfragen eine wichtige Rolle spielen. Das gilt nicht allein für das Kassenbureau, sondern für den gesamten Bankbetrieb überhaupt. Denn auch in anderen Bureaus können untreue Angestellte bei mangelhafter Organisation ohne allzu große Schwierigkeit Unterschlagungen begehen. Darum muß die Verteilung der Arbeiten in einem großen Bankhaus eine wohl bedachte, streng geregelte sein." Jahrelange Unterschlagungen "könnten doch verhindert werden, wenn nur der inneren Betriebstechnik stets genügend Beachtung geschenkt werden würde" ²⁾).

Mit Ausnahme der Einrichtung des Kontrollwesens blieb die betriebliche Gestaltung weit hinter derjenigen anderer Betriebe zurück. "Der Bankbetrieb bewahrte am längsten noch die Tradition des alten, konservativen Handelshauses, aus dem er ja teilweise hervorgegangen ist" ³⁾).

Den Begriff der Normung gab es bis zum Ende des 19. Jahr-

1) Löffelholz, J.: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1940/7, S. 86

2) Buchwald, B.: Die Technik des Bankbetriebes, Berlin, 1905, 2. Auflage, S. 33

3) Löffelholz, J.: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1940/7, S. 86

hunderts nicht ¹⁾. Jeder Gedanke, einen bankgeschäftlichen Vorgang mit Ausnahme von Scheckformularen und des einheitlichen Wechseltextes in irgendeiner Form zu normen, wäre damals als absurd bezeichnet worden.

"Während die Schreibmaschine schon ihren Siegeszug um die Welt angetreten hatte, wurde um die Jahrhundertwende noch in zahlreichen großen und größten Bankhäusern aller Schriftverkehr handschriftlich erledigt. Vielfach schrieb sogar der "Chef" selbst noch die Briefkonzepte, die dann in einer eigenen Schreibstube säuberlich in geschwungener Handschrift abgemalt wurden" ²⁾. In großen Banken verkehrten die einzelnen Abteilungen miteinander im formellen Briefwechsel. Rechenmaschinen waren in Handel und Industrie durchaus gebräuchlich. Im Bankbetrieb gehörten sie noch zu den Ausnahmen. Karteien und ähnliche Ordnungsmittel gab es noch nicht. "Die Buchhaltung unterschied sich in der Methodik kaum von der des Handelsbetriebes. In der Buchhalterei gruppierten sich die Angestellten um die hohen Stehpulte, Regale und Stahlschränke mit schöngebundenen Memorialen, Journalen und dickleibigen Hauptbüchern. Jede Art von Durchschreibebuchhaltung war noch unbekannt" ³⁾. Textabkürzungen waren in den alten Bankkorrespondenzen und Bankbuchhaltungen nur selten. Es bedeutete schon viel, wenn in den Kontrollbüchern des 19. Jahrhunderts bei Wiederholung von bestimmten Buchungstexten nicht dieser Buchungstext voll ausgeschrieben, sondern durch ein "dito" oder "do." ersetzt wurde.

In den größeren Betrieben erfolgten die Grundbuchungen in den Sachabteilungen durch das Eintragen in die Primanotabücher. Soweit diese Buchungen Personenkonten berührten,

-
- 1) Schoele und Schuster, in Die Deutsche Bankwirtschaft, S. 14
 - 2) Löffelholz, J.: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1940/7, S. 86
 - 3) Löffelholz, J.: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1940/7, S. 86

wurden sie am folgenden Tag in die einzelnen Kontokorrentbücher manuell übertragen ¹⁾. Zur Abstimmung der Buchungen wurden verschiedene Methoden angewandt. Neben dem Ablesen der einzelnen Vorgänge und der Summenabstimmung zwischen Primanota und Kontokorrent, wofür besondere "Beibücher" geführt wurden, war die älteste und wichtigste die Gegenkontoführung, welche meistens in Staffelform erfolgte. Die Kontrolle erfolgte durch Vergleich.

Die vielen Übertragungsarbeiten bei der manuellen Übertragungsbuchführung brachten einmal eine grobe Vermischung von disponierenden, ausführenden und mechanischen Funktionen mit sich, die alle von gelernten Beamten unter fast völliger Außerachtlassung ihrer höheren Befähigung ausgeführt werden mußten ²⁾. Außerdem zeigte sich, daß für die Bewältigung des gestiegenen Arbeitsanfalls das bestehende Buchungssystem zu langsam und zu schwerfällig war ³⁾.

22 Die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation bis zur Inflation

Diese Entwicklungsperiode war durch eine ständige Zunahme der Aufgaben gekennzeichnet. Die Betriebe vergrößerten sich. Das "funktionale Gliederungsprinzip" war in großen Banken Mode, "was in der damals überall eingeführten Zusammenfassung des gesamten Schriftverkehrs in der zentralen Korrespondenzabteilung und der Rechnungslegung in einer zentralen Buchhaltungsabteilung augenscheinlich wurde. Bedingt war

-
- 1) Vgl. Kalveram, W.: Organisation und Technik des bankmäßigen Kontokorrentgeschäfts, S. 76
 - 2) Meuthen, J.: Die Maschinenarbeit in deutschen Bankbetrieben, Berlin, 1926, S. 5 und Kalveram, W.: Organisation und Technik des bankmäßigen Kontokorrentgeschäfts, S. 36 f.
 - 3) Mosler, E.: Rationalisierung in Bankwesen und Geldmarkt, in Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 10/1: "Einst dauerte es vier Tage und länger, ehe der Posten im Hauptbuch stand."

der Vorgang des funktionalen Gliederungsprinzipes durch den Grundsatz der Betriebssicherheit, den man oft ohne Rücksicht auf die Wirtschaftlichkeit anwandte" ¹⁾).

Im Innenbetrieb wurden bereits einfache Formularvordrucke - ohne Durchschrift - verwendet. Überbetriebliche Normierungen gab es noch nicht. Die Kundenaufträge wurden mündlich oder in Briefform gegeben. Jeder Kunde wurde "durchbedient", das heißt die Erledigung seiner sämtlichen Bankgeschäfte besorgte jeweils ein einziger Beamter ²⁾.

Die Bearbeitung des Auftragsseinganges in einem größeren Betrieb ging wie folgt vor sich:

"Hat der Korrespondent die ihm zufallende Post gelesen, alle nötigen Notizen gemacht und sich insbesondere vom Inordnunggehen aller Dispositionen überzeugt, so schreitet er an die Erledigung des Inhalts der Briefe. Diese erfolgt durch die Organisation des Auftragswesens. Er, im Verein mit seinem Kontrollor, unter Paraphierung der Prokuristen, beauftragt durch Ausfüllung verschiedener Auftragsformulare die einzelnen Abteilungen, die Dispositionen der Briefeinsender zu effectuieren" ³⁾.

Zur Verbuchung der Geschäftsvorfälle bediente man sich der manuellen Übertragungsbuchhaltung. Die steigende Zahl der Geschäftsvorfälle machte es allerdings erforderlich, an manchen Stellen von dem mit durchlaufenden Seitenzahlen versehenen, gebundenen Buch abzugehen. Vor allem beim Grundbuch machte sich die dem gebundenen Buch anhaftende Schwerfälligkeit störend bemerkbar. Die am Tage des Geschäftsvorfalles vorgenommenen Grundbuchungen wurden am nächsten Tag in der Kontokorrentabteilung auf die Personenkonten über-

1) Samm, Th.: Die Deutsche Bankwirtschaft, a.a.O., S. 93

2) Obst, G.: Das Bankgeschäft, 1930, a.a.O., S. 607

3) Halberstadt, A.: Das Wesen des modernen Bankbetriebes, Berlin, 1914, S. 9

tragen. Am zweiten Tag stand also dem Primanotisten das Grundbuch nicht zur Verfügung. Einem Buchführungsgrundsatz zufolge mußte aber jeder Geschäftsvorfall direkt nach seiner Abwicklung, spätestens aber am gleichen Tage, in die Primanota eingetragen werden. Man half sich aus, indem mehrere Grundbücher gleicher Art, also mehrere Kassen-, Wechsel-, Effekten- usw. Primanoten nebeneinander geführt wurden. Da dieses Verfahren schwerfällig war, ging man zur Erstellung der Primanoten auf lose Blätter über. Täglich wurde ein neuer Bogen begonnen und abgeschlossen. Die nummerierten Bogen wurden monatsweise gebunden ¹⁾.

Die Abstimmung der Kontokorrentbuchungen geschah in folgender Weise: Es wurde ein Gegenkonto in Staffelform geführt, aber nicht anhand der Primanoten sondern aufgrund der Originalbelege (die Kontokorrentbuchungen erfolgten aus den Primanotabogen). Dieses Konto, welches dem Kontokorrent naturgemäß immer einen Tag voraus war, diente auch als Dispositionsunterlage. Es wurde als "Riskontro" bezeichnet und in Loseblatt-Form geführt. Am Ende des Jahres wurden die Riskontro-Blätter den Kunden als Kontoauszug zugeschickt.

Täglich, aber immer einen Tag nach der Grundbuchung, wurden die in das Kontokorrent übertragenen Umsätze mit den Notizen im Riskontro abgelesen. In gewissen Zeitabständen erfolgte auch ein Vergleich der Additionen der Soll- und Habenenseiten. Saldierungen waren im Kontokorrent nicht üblich. Eine weitere Abstimmung der Kontokorrentbuchungen erfolgte in der Weise, daß die übertragenen Posten abgeschrieben - später maschinell gestrippt - wurden. Die Summen wurden in ein sogenanntes "Rücktragebuch" eingetragen und mußten mit der Endsumme der Primanota übereinstimmen.

1) Kalveram, W.: Organisation und Technik des bankmäßigen Kontokorrentgeschäfts, a.a.O., S. 45 f.

Zur Verringerung der zahlreichen Übertragungsbuchungen wurde in einzelnen großen Banken versuchsweise die Durchschreibebuchhaltung eingeführt.

Bereits im Jahre 1909 soll "im Postscheckbüro" einer Bank zum ersten Mal die heute allgemein gebräuchliche Belegbuchhaltung praktiziert worden sein ¹⁾. Das Prinzip der Belegbuchhaltung besteht darin, im Memorial unter der entsprechenden Kontogruppe nur Belegnummer und Betrag zu erfassen. Auf dem Kontokorrent-Blatt wird zusätzlich ein Hinweis über den Vorgang - oft durch ein Symbol - angebracht. Alle Einzelheiten des Geschäftsvorfalles können aus den Belegen entnommen werden, die unter Einhaltung der Nummernfolge abgelegt sind. Dem Gedanken der Belegbuchhaltung stand die Praxis zunächst ablehnend gegenüber und es dauerte noch viele Jahre, bis sie allgemein Eingang im Bankbetrieb fand ²⁾.

Mit dem ersten Weltkrieg begann eine Entwicklungsperiode, die sich, von starken Impulsen (Krieg, Inflation, Krisen) angetrieben, bis in die dreißiger Jahre fortsetzte und zum arbeitsteiligen Massenbetrieb mit allen seinen organisatorischen und personellen Problemen führte.

Im Jahre 1917 begannen große Rationalisierungsarbeiten in der Preussischen Staatsbank. "Der erste Weltkrieg hat die Rationalisierung im Bankwesen überhaupt sehr stark gefördert. Der Mangel an Arbeitskräften hat vor allem die Verwendung von Schreib- und Rechenmaschinen sehr begünstigt, die erst jetzt in allen Abteilungen der Banken heimisch wurden" ³⁾. Wohl zum ersten Mal wurde in einem Bankbetrieb eine Buchungsmaschine, die Elliot-Fischer-Maschine, zur Herstellung von Gut- und Lastschriftsanzeigen eingeführt ⁴⁾.

1) Löffelholz, J.: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1940/7, S. 86 f.

2) Löffelholz, J.: Zahlungsverkehr, 1920/3, S. 49

3) Löffelholz, J.: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1940/7, S. 86 f.

4) Löffelholz, J.: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1940/7, S. 86 f.

1918 wurde von Otto Schoele, der sich intensiv für den Ausbau des Überweisungsverkehrs einsetzte, die "Überweisungspostkarte", ein einheitliches, durchlaufendes Zahlungsauftragsformular, empfohlen.

Die durch den Krieg verursachte Zunahme der Aufgaben, insbesondere im Zahlungs- und Inkassoverkehr, und die laufenden Kontrollen und Abstimmungen, Statistiken, Monatsausweise etc., die jetzt gemacht werden mußten, führten zu einer erheblichen Ausweitung der einfachen Arbeiten. Insgesamt stieg die Zahl der Beschäftigten rapid an ¹⁾. Durch Einberufungen und Kriegsausfälle war man gezwungen, in größerem Umfange ungelernte Kräfte und Frauen einzustellen. Die weiblichen Angestellten fanden nicht mehr nur als Telefonistinnen oder Stenografinnen Beschäftigung, sondern wurden auch mit banktechnischen Aufgaben in den verschiedenen Abteilungen betraut ²⁾.

Oft ergaben sich Schwierigkeiten in der Personalfrage. Die Personalorganisation und die Personalpolitik waren auf die neuen Aufgaben und Probleme des großen Betriebes nicht eingestellt. Die Personalchefs der Großbanken waren mit Arbeit überlastet und häufig nur die Annahmestelle für neue Kräfte. Für die Lösung der in ihrer Bedeutung hervortretenden Fragen der Auslese der Tüchtigen hatte man wenig Zeit und oft wurde auch die Notwendigkeit systematischer Maßnahmen nicht erkannt. Der Aufstieg aufgrund des persönlichen Könnens war unterbunden. Die Auswahl erfolgte oft nach persönlichen Beziehungen oder nach wohlwollender Meinung der Vorgesetzten. "Dazu kommt die natürliche Gegnerschaft zwischen den alten, eingesessenen, im alten Geleise arbeitenden Angestellten und den jüngeren vorwärtsstrebenden, die Abneigung gegen Änderun-

1) Leitner, F.: Bankbetrieb und Bankgeschäfte, 1923, Frankfurt /Main, S. 40
Hook, W.: a.a.O., S. 127

2) Rentsch, A.: Die Bankbuchhaltung und die Bankorganisation, Stuttgart, 1913, S. 37: "Da die zu erledigende Arbeit mehr schematischer Natur ist, können in der Wechselabteilung auch nichtgelernte Bankbeamte und Fräuleins Verwendung finden."

gen des Althergebrachten 'weil es immer so gegangen ist'. Forderungen der Menschenökonomie, das Prinzip der Erhaltung der Unternehmung durch Förderung ihrer kleinsten Teile, sind in den Großbankbetrieben nicht immer bekannt. Die Lehrlingsausbildung im eigenen Betriebe, die Fortbildung der Angestellten mag unbequem sein und erfordert Hingabe an die Aufgabe, ist aber notwendig" ¹⁾.

Das Einkommen der Mehrheit der Bankangestellten hatte sich wert- und zahlenmäßig verringert. "So hat zum Beispiel ein erstes Berliner Institut, das in den siebziger Jahren bereits keinen Beamten unter 1 800.- Mark Fixum einstellte, heute (1916), dem Beispiel der anderen Banken folgend, das Anfangsgehalt auf 1 200.- bis 1 500.- Mark, das heißt entsprechend dem verminderten Geldwert auf etwa die Hälfte herabgesetzt" ²⁾. Obst sieht den Grund dafür in der Vermehrung der Banken und im Konzentrationsprozeß ³⁾. An erster Stelle wird für die allgemeine Senkung des Lohnniveaus die Zunahme der geringwertigen und weniger ertragreichen Arbeiten verantwortlich gewesen sein, die trotz der Einstellung nichtgelernter Kräfte ⁴⁾ vielfach von ausgebildeten Angestellten in der althergebrachten Form ausgeführt wurden.

Insgesamt gesehen war die Betriebsorganisation vor der Inflation durch das Primat der Sicherheit gekennzeichnet. Unverkennbar zeigten sich aber, verursacht durch die Änderung der Aufgaben und weitere Einflüsse der Kriegs- und Nachkriegszeit, die Ansätze zu einer Entwicklung, die erst viel später allgemeine Bedeutung erlangte, die Entwicklung zur rationellen Büroorganisation und zur Funktionenteilung im Bürobetrieb aus Wirtschaftlichkeitsgründen.

1) Leitner, F.: a.a.O., S. 40

2) Obst, G.: Der Bankberuf, a.a.O., S. 5

3) Obst, G.: Der Bankberuf, a.a.O., S. 5

4) Obst, G.: Der Bankberuf, a.a.O., S. 7: Diese "Nicht-gelernten Kräfte" bezeichnen sich auch als "Bankbeamte". Darin sahen die "Gelernten" eine Gefahr für die gesellschaftliche Stellung ihres Standes und verlangten, daß diese "Kategorie" als "Bankschreiber, Geldzähler etc." bezeichnet werden müßten.

Zusammenfassend sei im folgenden, gleichsam als Querschnitt des Entwicklungsstromes, die Arbeitsabwicklung dargestellt, wie sie vor den Umstellungen, die die Inflation mit sich brachte, im Bankbetrieb bestand ¹⁾:

Die "innere Einrichtung" einer großen Bank umfaßte folgende Abteilungen:

- "1. Die Bureaus für die Geschäftsausführungen (Manipulationsbureaus)
2. die Buchhaltung
3. die Kontrollbureaus
4. die Direktion
5. den Aufsichts- oder Verwaltungsrat, aus dem ein Exekutivkomitée und die Zensoren gewählt werden" ²⁾.

Zu den Geschäftsausführungsbureaus gehören:

- "a) Das Einreicherbureau
- b) die Hauptkassen, die Ein- und Auszahlungskasse, Kuponskasse, Effektenkasse, Depositenkasse, Valutenkasse, Wiener Wechsel- und Devisenkasse
- c) das Wechselbureau für Wiener Wechsel und Provinzwechsel
- d) das Korrespondenzbureau mit dem Rechnungsbureau
- e) das Effektenbureau
- f) das Effektenvorschuß-Bureau
- g) das Devisenbureau
- h) die Depositenkasse
- i) das Akzept- und Passiv-Scheckbureau
- k) die Giroabteilung
- l) das Sekretariat und Rechtsbureau
- m) die Expedition" ³⁾.

1) Die Darstellung ist zum Teil entnommen aus
Porges, C.: Organisation einer Großbank,
Rehmer, W.: Organisation einer Volksbank,
Schach, E.: Buchhalterische Einrichtungen in einem mittleren Bankbetriebe, erschienen unter dem Titel "Bankenorganisation", 3. Auflage, Stuttgart, 1921

2) Porges, C.: a.a.O., S. 2

3) Porges, C.: a.a.O., S. 2 f.

Meistens ist die Leitung des Innenbetriebes dem Oberbuchhalter übertragen, der den Geschäftsgang in den Abteilungen überwacht und zugleich "Vorstand der Buchhaltung und des Kontrollbureaus" ist. "In manchen Banken gibt es einen besonderen Verwaltungsdirektor, dem die Überwachung des ganzen inneren Dienstes obliegt, in welchem Falle diese Aufgabe für den Oberbuchhalter entfällt" ¹⁾.

Das Korrespondenzbureau:

Die ankommende Post wird im Einreicherbüro mit laufenden Nummern versehen, mit genauen Angaben über den Absender, ausgelegte Porti etc. in das Einlaufsprotokoll eingetragen und gelangt über die Direktion an das "Korrespondenzbureau". Hier werden Aufgaben für die einzelnen Büros erstellt, denn es ist nicht zulässig, daß die Briefe die einzelnen Bureaus durchwandern; sie kämen, da sie durch zu viele Hände gehen würden, in unverwendbarem Zustand an das Korrespondenzbureau zurück" ²⁾. Für die Weitergabe an die verschiedenen Abteilungen wird ein "Verkehrsbuch" geführt, in welchem der Empfänger quittiert.

"Sind alle Aufgaben von der Korrespondenzabteilung an die anderen Abteilungen erledigt, so werden die angekommenen Briefe an die Korrespondenten verteilt." Diese überwachen nun die Abwicklung der sie betreffenden Aufträge und geben dem Rechnerbureau die zu erwartenden Berechnungen zur Vorbereitung der Notenaufstellung meistens in kurzem Wege an" ³⁾.

Der Börse werden alle Käufe und Verkäufe angezeigt, so daß dort mit der Anfertigung des "Börsentableaus" begonnen wer-

1) Porges, C.: a.a.O., S. 3

2) Porges, C.: a.a.O., S. 4 (Es mag neben Sicherheitsgründen - neutrale Kontrolle - auch deshalb zweckmäßig gewesen sein, weil die Kunden oft mehrere Aufträge in einem Brief hereingaben)

3) Porges, C.: a.a.O., S. 9

den kann (im Börsentableau sind alle An- und Verkäufe festgehalten). Nach der Erledigung der einzelnen Geschäfte wird das Börsentableau "dem Korrespondenzbureau, dem Bureau der Rechner, übergeben, wo die bereits vorher im Gerippe angefertigten Noten durch Zufügung der Kurse und den danach ausgerechneten Kapitalsbeträgen fertiggestellt werden" ¹⁾. Nachdem die Rechnungen geprüft sind, erhält sie der zuständige Korrespondent, der sie in den Brief für den Kunden, beziehungsweise für die korrespondierende Bank, einsetzt, und die Anlagen zu diesem Brief beifügt. "Wenn die Korrespondenz erledigt ist, werden die Briefe der Direktion oder dem Prokuristen zur Unterschrift vorgelegt und dann kopiert" ²⁾. Für die geraden und ungeraden Tage werden verschiedene, nach den Korrespondenzgruppen unterteilte Kopierbücher geführt, in denen außer den Anschreiben an Kunden beziehungsweise Banken auch die Anlagen aufgeführt sind. Erst am nächsten Tag erfolgt die Buchung.

Das Kassenbureau:

Dem Kassendirektor unterstehen neben den Geldkassen "auch das Effektenbureau, das Bureau für Platz- und Provinzwechsel, das Devisenbureau, das Tratten- und Scheckbureau, die Depot- und Depositenkassen und die Giroabteilung" ³⁾. Die Geldkassen unterstehen dem Hauptkassierer, der die Kassenbücher meist in zwei Niederschriften und zwar das "unreine und das reine Kassenbuch führt" ⁴⁾. "Ebenso wie der Hauptkassierer führt jeder Kassierer seine Kassenstrazze, oder es ist ihm ein Beamter beigegeben, der sie aus den Kassenbelegen führt. Diese Belege von den einzelnen Kassen, sowie die Belege der Hauptkasse werden einem Beamten des Kontroll-

1) Porges, C.: a.a.O., S. 10

2) Porges, C.: a.a.O., S. 15

3) Porges, C.: a.a.O., S. 15

4) Schach, E.: a.a.O., S. 187

bureaus übergeben, der eine Generalstrazze über die täglichen Kassenein- und -ausgänge führt. Der Saldo, der sich daraus ergibt, muß mit dem Saldo, den der Hauptkassierer in seiner Strazze nachweist, übereinstimmen" ¹⁾.

Die Kassierer der Valuten- und Kuponskasse haben nur die Aufgabe, die Zahl der hereingenommenen Stücke beziehungsweise eventuell ihr Gewicht festzustellen und die Zahlen an die Korrespondenz aufzugeben, während die Ausrechnung durch das Rechnungsbureau im Auftrage der Korrespondenz erfolgt.

Das Börsenbureau:

Für die Kauf- und Verkaufaufträge der Kunden werden nach Gattungen unterteilte Kommissionsbücher geführt. Jeder Börsendisponent notiert sich daraus die ihn angehenden Aufträge in sein Börsennotizbuch. Die an einem Tage nicht zur Ausführung kommenden Geschäfte werden in das Kommissionsbuch für den folgenden Börsentag vorgetragen. Auch die Abwicklung der Devisen- und Valutengeschäfte erfolgt im Börsenbureau.

Das Effektenbureau:

In mittleren Banken werden über alle Effekten-Geschäfte Eintragungen in ein Effektenein- und -ausgangsbuch, das "Gekaufte Papiere-Buch", das Effektenskontro und das Nummernbuch gemacht. Anstelle der Ein- und Ausgangsbücher wird bei großen Banken ein Journal geführt, in das alle Effektenein- und -ausgänge mit Postnummern und genauen Angaben einzutragen sind. Hieraus werden dann auch die Buchungen im Effektenskontro vorgenommen.

1) Porges, C.: a.a.O., S. 17

"Die von der Bank verkauften Effekten sind aufgrund des Börsentableaus und im Auftrage des Kassendirektors oder Hauptkassierers durch den Effektenkassierer an das Effektenbureau auszufolgen; hier werden die Rechnungen ausgefertigt und alsdann die Effekten samt Rechnungen dem Effektengeldkassierer zur Ablieferung und zur Einziehung der Beträge übergeben" ¹⁾.

Die über den Schalter angekauften Effekten werden nach Prüfung der Rechnungen und Effekten in das Journal eingetragen. Durch einen besonders erstellten Beleg wird dann die Kasse angewiesen, die Rechnungsbeträge den Kunden auszuhändigen.

Für festverzinsliche Werte wird ein Kupon-Depot-Verfallbuch geführt. Über die abgetrennten Kupons werden drei Verzeichnisse, eines für den Kuponskassierer - mit den Kupons - eines für die Buchhaltung und eines für die Depotkontrolle angefertigt.

Die Wechselabteilung:

Während die Bonität der zum Diskont eingereichten Wechsel von der Direktion beziehungsweise von einem Zensorenkollegium geprüft wird, erfolgt die formelle Prüfung in der Wechselabteilung. Bei Nachverstempelungen erhält das Korrespondenzbureau eine besonders ausgeschriebene Aufgabe für die Belastung des Kunden.

Die hereingenommenen Wechsel werden in das "Wechselnummernbuch" eingetragen und mit der gleichen Nummer versehen. Anschließend erfolgt die Notierung der Wechsel im Verfallbuch lediglich mit Angaben über Nummer, Betrag und Zahlungsort. Zur Prüfung der Richtigkeit dieser Eintragungen werden sie mit dem Nummernbuch abgehakt. In der Obligostelle werden die Wechsel mit sämtlichen Giranten auf "Obligobogen" gesetzt.

1) Porges, C.: a.a.O., S. 25

"Obligobogen" - in kleineren und mittleren Banken festgebundene "Obligobücher" - werden nach Einreichern und Bezogenen unterteilt geführt. "In manchen Banken wird für jeden Giranten, der auf einem Wechsel steht, ein besonderer Obligobogen eingerichtet, was die Übersicht über jedes Obligo außerordentlich erleichtert und daher für das Zensorenkollegium von nicht zu unterschätzendem Wert ist" ¹⁾. Die Obligi werden jeden Monat einer eingehenden Prüfung unterzogen ²⁾. Für die Beurteilung der Einreicher und der Bezogenen besteht in verschiedenen Banken bereits ein "Auskunfts-bureau".

Von der Hauptkasse, wo die Wechsel verwahrt werden, gelangen die Wechsel einen Tag vor Verfall an die Wechselabteilung und werden dort mit dem Verfallbuch verglichen. "Als-dann wird der Kassenauszug angefertigt, der eine genaue Abschrift aus dem Verfallbuch ist" ³⁾.

Alle eingegangenen und ausgegangenen Wechsel werden aus dem "Wechselnummernbuch" und dem "Wechselausgangsbuch" in das "Wechseljournal" übertragen, wodurch der tägliche Wechselbestand buchmäßig feststellbar ist. Der Saldo des Wechseljournals wird täglich mit dem Saldo des Platzwechselkontos und des Wechseljournals im Kontrollbureau verglichen.

Inkassowechselabteilung:

Erhebliche Schwierigkeiten bereiten die verschiedenen Inkassotarife der Banken. Von der Inkassostelle muß für jeden Wechsel anhand der "Inkasso-Tarif-Zusammenstellung" die billigste Unterbringung herausgesucht werden. Die Wechsel sind im "Inkassowechsel-Kopierbuch", welches mit Ein- und Ausgangsspalten versehen ist, in einfacher Weise zu kopieren. Das "Inkassowechsel-Verfallbuch" ist vielfach mit dem

1) Porges, C.: a.a.O., S. 82

2) Schach, E.: a.a.O., S. 196

3) Porges, C.: a.a.O., S. 32

Verfallbuch für Diskontwechsel vereinigt, wobei für die Inkassowechsel eine besondere Kennzeichnung ("I") erfolgt.

Im Devisenbureau, das meistens der Wechselabteilung unterstellt ist, besteht im Prinzip der gleiche Ablauf wie in der Wechselabteilung. Es werden folgende Bücher geführt:

Wechselnummernbuch
Devisenskontro
Devisenverfallbuch
Positionsbuch
Devisenjournal.

Die "Giro-Abteilung":

Die hier geführten Kundenkonten sind alphabetisch auf vier bis acht Bücher (Kontokorrentgruppen) verteilt. "Bei Eröffnung eines Giro-Kontos erhält jeder Kontoinhaber ein sogenanntes Kontrabuch und ein Scheckbuch. In das Gegenbuch werden nur die gutgeschriebenen Beträge von der Bank eingetragen, dagegen die, wofür der Kontoinhaber zu belasten ist, von ihm selbst eingeschrieben und von der Bank nur bestätigt. Der Saldo des Kontrabuches muß daher mit dem entsprechenden Girokonto übereinstimmen" ¹⁾.

Neben den Girokonten wird von einem Angestellten ein Journal geführt, in das sämtliche Giroposten eingetragen werden, so daß sich die Gesamtsumme der Girokonten ergibt. Das Journal dient als Abstimmungsunterlage für die Buchungen in den Girobüchern. Verschiedentlich werden die Konten bereits in Lose-Blatt-Form geführt und es sind "schon einige Banken, speziell ausländische, soweit vorgeschritten, daß sie ihren Kunden nur noch Kopien der ihrerseits auf losen Blättern geführten Konten als Auszüge übersenden" ²⁾.

Ferner werden noch folgende Bücher geführt:

1) Porges, C.: a.a.O., S. 40

2) Schach, E.: a.a.O., S. 205

Konditionenbuch, worin der Abschluß für jedes Konto erfolgt und die Termine des Abschlusses sowie die Bedingungen festgehalten werden,

das Anerkennnisschein-Kontrollbuch,

die Scheckbuchkontrolle mit Datum der Übergabe, Schecknummern der ausgegebenen Bücher, Empfänger und Quittungsnummer,

die Schecknummern-Kontrolle. Die eingelösten Schecks werden auf den besonderen, mit vorgedruckten Nummern versehenen Nummernzetteln ausgestrichen und mit dem Einlösungsdatum neben der Streichung versehen.

"Vierteljahresauszüge werden nur an die Kunden versandt, deren Konten einen großen Schuldsaldo aufweisen oder einen über das gewöhnliche Maß hinausgehenden Umfang angenommen haben. Die weitaus größte Zahl der Kunden erhält jedoch halbjährliche Auszüge und nur ein kleiner Teil aus besonders triftigen Gründen Jahresauszüge" ¹⁾).

Die Scheckabteilung:

Durch den in den letzten Jahren vergrößerten Umfang des Scheckverkehrs wurden bei verschiedenen Banken anstelle der bisherigen Wahrnehmung dieser Aufgaben durch die Wechselabteilung eigene Scheckabteilungen eingerichtet. Die Anweisung der Schecks zur Buchung erfolgte durch die Korrespondenzabteilung.

Die Filialen:

"Sie werden von der Zentrale wie Kunden betrachtet; mit ihnen wird täglich eine sehr umfangreiche Korrespondenz geführt. Von der Zentrale werden alljährlich zweimal Kontrolleure zur genauen und gewissenhaften Prüfung der Bücher und einer umfangreichen Revision entsendet" ²⁾).

1) Schach, E.: a.a.O., S. 206

2) Porges, C.: a.a.O., S. 46 f.

Die Warenabteilung

In der Regel werden nur mehr noch Warenkommissionsgeschäfte und Warenvorschußgeschäfte abgewickelt, wobei eine von den anderen Abteilungen der Bank getrennte Buchhaltung geführt wird.

Das Kontrollbureau:

"Von größter Wichtigkeit ist es, daß die Kontrollbuchhaltung schon tags darauf, spätestens am 3. Tage ihre Buchungen macht, und daß die Kontrollorgane in stetem Verkehr mit den Geschäftsausführungsbureaus sind, so daß sie als ständiger Wachtposten hinter jedem dort wirkenden Beamten stehen" ¹⁾.

In der Kasse übernimmt ein dort tätiger Angestellter des Kontrollbureaus von den "Strazzisten" die Belege, prüft ihre Buchungen und führt eine Zentral- oder Generalstrazze, nachdem er die Belege mit einer laufenden Nummer versehen hat. Ferner nimmt er die Kassenabstimmung vor. Erst am nächsten Tag erhält der "Kassenjournalist" die Belege zur Journalisierung. Beamte des Kontrollbureaus prüfen alle Rechnungen nach.

Die ankommenden Briefe für die Kuponskasse erhält das Kontrollbureau. Hier wird ein Vorausbuch geführt und die Ablieferung der Beträge und Kupons bei den Geldkassierern überwacht.

Getrennte Kupons werden anhand der Trennungsbücher, des Depotkontros in der Depotkasse und des Depotkontros beim Saldo-kontisten, sowie anhand der Eintragungen in der Kuponskasse überprüft.

Aufgrund der aus der Korrespondenzabteilung erhaltenen Rechnungen wird für die Valutenkasse ein Valuten- und Münzskontro

1) Porges, C.: a.a.O., S. 68

geführt, das mit den Buchungen in der Valutenkasse verglichen wird.

Für die Expedition prüft das Kontrollbureau die Aufstellungen der Auslagen für die Kommittenten und führt besondere Bücher über Porti und Stempel für eigene Rechnung. "Da die Expedition eine genaue Liste über die einzelnen Briefe führen muß, so kann der Beamte des Kontrollbureaus sich aus dieser die Summe ohne Schwierigkeit zusammenstellen" ¹⁾.

Im Effekten- und Giroverkehr werden alle Überweisungen über das Kontrollbureau geleitet, welches aus den Belegen und dem Kontrabuch des Giro- und Kassenvereins seine Buchungen macht. Die Bücher des Kontrollbureaus werden dann mit den Buchungen der Manipulationsbureaus und der Hauptbuchhaltung verglichen. Über den eigenen Effektenbestand geben besondere Positionsbücher Aufschluß.

Die Wechselbücher des Kontrollbureaus haben die gleiche Einrichtung wie die des Wechselbureaus. Für die Devisenabteilung werden außer den Kontrollbüchern noch Positionsbücher für die einzelnen Devisengattungen geführt, jedoch mit Kursen und Beträgen in der eigenen Währung, so daß mit dem Hauptbuch abgestimmt werden kann.

Ein Angestellter des Kontrollbureaus hat seinen Sitz in der "Giroabteilung" und führt Kontrollstrazzen für jede Buchungsgruppe, wobei ihm als Unterlage Kassenbelege, Kontrabücher und Schecks dienen. "Diese Strazzen gehen tags darauf an das Kontrollbureau, woraus hier die Eintragungen auf die Konten der Kontoinhaber stattfinden" ²⁾.

Die Filialen senden monatlich einen Kontokorrentauszug an die Zentrale.

1) Porges, C.: a.a.O., S. 70

2) Porges, C.: a.a.O., S. 89

Die Buchhaltung:

Als Unterlage für die Buchungen der "Hauptbuchhaltung" dienen "das Kassenjournal, die Primanota, die Hauptbücher und das Saldokonto". Allmonatlich wird eine Probabilanz erstellt und mit den Büchern des Kontrollbureaus abgestimmt.

Im K a s s e n j o u r n a l wird zunächst auf losen Blättern aufgrund der von den Kassen angelieferten Kassenbelege gebucht. Sie dienen als Grundlage für die spätere Reinschrift, die in Kontoform mit Angaben über Nummer, Betrag, Einzahler, Währung, Nennwert, Kurs, ausmachender Betrag erstellt wird. Der täglich ermittelte Saldo wird mit dem Kassenbestand abgestimmt. Nach der Buchung wird das Kassenjournal an die Hauptbuchhaltung gegeben, wo alle Zahlen nachaddiert und die Endsummen gebucht werden. Nun können die anderen Hauptbuchführer ihre Buchungen aus dem Kassenjournal machen. Erst wenn alle Buchungen ausgeführt sind, wird vom Kassenjournal die Reinschrift angefertigt und mit dem Strazzenbestand des Hauptkassierers abgestimmt. Alle Hauptbuchführer müssen ihre Buchungen mit der Reinschrift vergleichen und die Folie der Gegenbuchung angeben.

Die Buchungen in den S a l d o k o n t e n und im persönlichen D e p o t b u c h erfolgen vom Saldokontisten aufgrund des Kassenjournals und der Korrespondenz (Belege).

Alle 14 Tage wird ein Auszug über den Stand jedes debitorischen Kontos gemacht und der Depotwert berechnet, um zu ermitteln, ob die Debitorenposten gedeckt sind. Die Abstimmung der Buchungen in den Saldokonten erfolgt mit dem Kassenjournal und der Primanota. Per 30.6. und 31.12. werden Kontoauszüge erstellt, die mit den betreffenden Konten des Hauptbuches verglichen und an die Kundschaft gesandt werden. Allmonatlich wird der Direktion ein Saldoauszug aus den Saldokonten vorgelegt, in dem auch die Deckungsobjekte eingetragen sind.

Die Buchungen in der P r i m a n o t a erfolgen aus den "Kopierbüchern". Es ist jedoch Pflicht der Primanotisten, die unmittelbaren Unterlagen (Briefe, Kundenaufträge) ebenfalls zu benutzen. (In anderen Banken wiederum wurde besonderer Wert darauf gelegt, daß die Buchungen in die Primanota aufgrund der Originalbelege erfolgten.) Die Saldokontisten vergleichen ihre Buchungen mit der Primanota unter Angabe der Seitenzahl. Ebenso geben die Hauptbuchführer bei ihren Buchungen aus der Primanota die Seitenzahl an.

Die Wertpapierbewegungen werden in das D e p o t e i n g a n g s- bzw. D e p o t a u s g a n g s b u c h eingetragen.

23 Die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation in den zwanziger Jahren

Die Inflationszeit formte den größeren Bankbetrieb derart um, daß sich völlig neue Voraussetzungen organisatorischer und personeller Art ergaben. Die Ursachen dafür sind eine Änderung des Umfanges und auch eine gewisse Wandlung der Art der Aufgaben.

Die Veränderungen des Preisniveaus in der Inflation bedeuteten für viele die gewinnbringende Ausnutzung von Margen nie gekannten Umfanges. Es lohnte sich, oder es schien sich wenigstens zu lohnen, Waren, Wertpapiere, Devisen zu kaufen. Die nominellen Geldgewinne, die aus solchen Transaktionen hergeleitet werden konnten, waren so offenkundig, daß diese Möglichkeiten auch von Menschen wahrgenommen wurden, die sonst derartigen Geschäften fernstanden. "Jeder versuchte an den lokkenden Gewinnaussichten zu partizipieren und so ergoß sich ein ungeheurer Strom von Kundenaufträgen in die Banken als berufene Vermittler von Krediten, Exekutivorganen des Zahlungs- und Überweisungsverkehrs, Vermittler von Wertpapier-

und Devisenkauf- und -verkaufsgeschäften" ¹⁾).

Infolge dieser gigantischen Zunahme der Aufträge brach über die Banken eine wahre Arbeitsflut herein. Zunächst wurde versucht, der "Massenarbeit" durch zusätzliche Einstellung von Personal Herr zu werden ²⁾. Es stand aber dieser, in einem solchen Umfange noch nie dagewesenen Steigerung der Nachfrage nach Personal kein entsprechendes Angebot an qualifizierten Kräften gegenüber. Man war deshalb zu weitgehenden Kompromissen gezwungen und stellte anfangs Leute aus anderen kaufmännischen Berufen und später auch branchenfremde Leute ein.

Unter dem Druck der täglich wachsenden Arbeitsmenge mußten sogar an vielen Stellen die dringenderen Arbeiten denen vorgezogen werden, die weniger wichtig waren. So kamen Kontrollen und Abstimmungen dermaßen in den Rückstand, daß die Betriebsübersicht erschwert, wenn nicht gar unmöglich gemacht wurde. Die zuständigen Stellen waren in Gefahr, die Gewalt über den Betrieb zu verlieren.

Die Zunahme der Aufgaben ³⁾ und die geringe bankmäßige Vorbildung der Angestellten, mit denen man sich begnügen mußte,

1) Ihringer, A.: Das Problem der Rationalisierung bei den Großbanken, Wertheim a.M., 1930, S. 6 f.

2) Ihringer, A.: a.a.O., S. 7 f.
ferner Gaucke, E.: Technik und Psychotechnik einer Holle-
rith-Lochkartenbank bei Verwendung von Lochmaschinen-Kom-
binationen, Berlin, 1929, S. 1
Hook, W.: a.a.O., S. 127

3) Die Stückzahl der Einlieferungen bei den deutschen Abrechnungsstellen zeigt in den Jahren 1910 bis 1932 folgende Entwicklung:

1910	12 459 474	Stück	1922	38 641 325	Stück
1912	14 942 884	"	1923	49 214 305	"
1913	15 589 659	"	1925	28 455 843	"
1915	9 996 675	"	1927	40 392 020	"
1918	11 868 999	"	1928	44 655 053	"
1920	22 464 365	"	1932	ca. 37 000 000	" x)

Obst, G.: Das Bankgeschäft, 9. Auflage, a.a.O., S. 132 f.

x) Rosenstiel, F.: Banksystem im Umbau, a.a.O., S. 34

führten zu einer weitgehenden Zerlegung der Arbeitsprozesse. "Die Not zwang hier zum Bruch mit dem im Bankgewerbe herrschenden Konservatismus eben deshalb, weil die Zeit von 1919 bis 1923 in ihren betriebstechnischen Auswirkungen zu einer Revision der innerhalb von Jahrzehnten herausgebildeten, aber veralteten Betriebsformen zwang. Wir stehen in der Inflationszeit zum ersten Mal vor einer Art der Arbeitsteilung, die nicht nur vorgenommen wurde, weil sie den arbeitstechnischen und organisatorischen Voraussetzungen der typischen Elemente des Kundenauftrages entsprach, sondern weil man darüber hinaus Kosten und Arbeit unmittelbar sparen wollte" ¹⁾.

Vor allem bestand die Aufgabe darin, das gewaltig angestiegene Arbeitsvolumen organisatorisch zu meistern, es gleichsam organisatorisch einzufangen, um es ordnungsgemäß und geregelt abwickeln zu können. Dabei erfolgte durchaus nicht immer eine Aufteilung nach Funktionen, eine vertikale Gliederung der Arbeit also, wie es allgemein als rationell gilt.

Die Zunahme der Aufgaben wurde gewöhnlich durch eine immer weitergehende horizontale Ausweitung der Organisation gemeistert. Der Zunahme der Aufgaben folgte eine entsprechende Vergrößerung der Abteilungen durch die Angliederung gleichgearteter Arbeitsgruppen, wie sie zum Beispiel durch die weitergehende Unterteilung des Kundenalphabetes in Buchungsgruppen erfolgen kann. Jede neue Buchungsgruppe bildete zugleich eine Arbeitsgruppe, die neben die bisherigen mit gleichen Aufgaben trat. Eine ähnliche Form der Arbeitsteilung wurde meist auch in den Sachabteilungen vorgenommen. Zweifellos war die Arbeitsteilung teils unabsichtlich auch von einer Funktionenteilung begleitet, die aber ohne Systematik und planvolle Zweckbestimmung vor sich ging.

1) Ihringer, A.: a.a.O., S. 9

Die Währungsstabilisierung brachte einen abrupten Rückgang des Geschäftsumfanges mit sich ¹⁾. Die Banken hatten nun eher über zu wenig als über zu viel Arbeit zu klagen. "Der schlechte Geschäftsgang zwang die Banken, auf Mittel und Wege zu sinnen, wie sie ihre Betriebe wirtschaftlicher gestalten könnten" ²⁾ und die vielfach katastrophale Lage machte es erforderlich, das entbehrliche Personal abzubauen. Wenig beschäftigte Abteilungen wurden aufgelöst oder mit anderen unter Einführung maschineller Arbeitsabwicklung zusammengelegt. Gegenüber dem Effektengeschäft, dem Zahlungsverkehr und der Wertpapierverwaltung ging vor allem der Kreditverkehr zurück ³⁾.

Trotz der nach einiger Zeit wieder feststellbaren Aufwärtsentwicklung ⁴⁾ wurden in der Nach-Inflations-Periode die Betriebskosten zu einem Unruhe und Besorgnis erregenden Problem ⁵⁾.

Der Betriebskoeffizient (= Unkosten in Prozenten des Rohgewinnes) stieg von durchschnittlich etwa 45 % im Jahre 1913 auf etwa 78 % im Jahre 1924 ⁶⁾.

1) Schäffner, K.: Die Deutsche Bankwirtschaft 1/III, S. 3, "Als der Taumel der Inflationsziffern aufhörte und im nüchternen Licht der Goldmarkzahlen die entsetzliche Schrumpfung der deutschen Geld- und Kapitalmarktverhältnisse offenbar wurde, zeigte sich, sowohl in der Zahl der Betriebe wie den Betriebsgrößen nach, eine gewaltige Übersetzung."

2) Gaucke, E.: a.a.O., S. 2

3) Schäffner, K.: Die Deutsche Bankwirtschaft 1/III, S. 3

4) Prion, W.: a.a.O., S. 29, Umsätze in Milliarden Mark:

1913	379.2
1924	465.5
1925	472.4
1926	539.4
1927	628.8
1928	694.7
1929	751.3

5) Schönpflug, G.: Die Abteilungskalkulation in Bankbetrieben, Berlin, 1934, S. 7

6) Walb, E.: Rationalisierungsaufgaben im deutschen Bank- und Kreditwesen, Berlin, 1937, S. 25 f.

Diese Veränderung der Kostenstruktur hatte drei Gründe: Erstens war es die Übersetzung der Betriebe, die sich belastend auf die Aufwandsseite auswirkte. Zweitens die relative Zunahme der arbeitsintensiven Dienstleistungsaufgaben, insbesondere im Zahlungs- und Inkassoverkehr. Drittens war die in den letzten zehn Jahren vor sich gegangene Ausweitung der Aufgaben - in der Zeit des Aufschwunges unmerklich - von einer Änderung des "Gehaltes" der einzelnen Transaktionen insofern begleitet, als der Wert der einzelnen Posten erheblich gesunken war ¹⁾.

"Im Abrechnungsverkehr mit der Reichsbank ist die Stückzahl der Einlieferungen von 15 Millionen Stück 1913 auf 37 Millionen Stück im Jahre 1932 gestiegen, die Beträge aber sind gleichzeitig von 73 auf 55 Milliarden gesunken, der durchschnittliche Einzelbetrag also von RM 4 870.- auf RM 1 480.-" ²⁾. "Die Stückzahl der Wechsel betrug bei einer Großbank

1913	1 563 000	Stück	bei	einem	Durchschn.-Betrag	v.	4 154.-	
1924	3 445 902	"	"	"	"	"	"	1 241.-
1926	6 701 773	"	"	"	"	"	"	1 158.-.

Es war mithin mehr als die dreifache Arbeit bei gleichem Umsatz zu bewältigen". Die Anzahl der Buchungsposten betrug bei mehreren Großbanken noch im Jahre 1926 mehr als das Doppelte der Vorkriegszeit. Der Durchschnittsbetrag eines

1) Schoele, O.: in Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 12. Jahrgang, S. 127: "In der 'guten alten Zeit' beschränkte sich die Tätigkeit eines normalen, mittelgroßen Betriebes auf die Behandlung verhältnismäßig weniger, aber 'gehaltvoller' Geschäftsvorgänge. Eine Hauptarbeit nahm die Beratung der einzelnen Kunden in Anspruch. Heute entfällt ein viel größerer Teil der Gesamttätigkeit derselben Bankanstalten auf die Erledigung von Zahlungsverkehrsaufgaben (Schecks und Überweisungen), deren Eilbedürftigkeit allein schon eine individuelle Behandlung ausschließt und deren große Zahl zur billigstmöglichen Erledigung zwingt. Daß die Zahlungsaufträge im Durchschnitt viel kleiner sind als früher, mindert die Schwierigkeit nicht, vermindert aber den mittelbaren Gewinn aus diesen 'Geschäften', die einen unmittelbaren Gewinn - in Form von Provision - überhaupt nicht abwerfen."

2) Rosenstiel, F.: a.a.O., S. 34

Effektenkauf- oder -verkaufsauftrages belief sich nach den Berechnungen der Großbanken vor dem Kriege auf etwa 4 000.- Mark und im Jahre 1924 auf durchschnittlich 900.- Mark ¹⁾.

In dieser Steigerung der Auftragsmenge bei gleichzeitiger Senkung des Einzelwertes zeigen sich charakteristische Merkmale einer Entwicklung zum arbeitsteiligen Massenbearbeitungsbetrieb. Parallel zur Entwicklung vom Handwerks- zum Massenfertigungsbetrieb entsteht - mit zeitlicher Verschiebung - aus dem Bankkontor - relativ wenige Aufträge mit hohem Einzelwert - der arbeitsteilige Großbetrieb - große Zahl von Aufträgen mit relativ geringem Einzelwert -.

Diese strukturelle Verschiebung spiegelt sich auch in der Änderung des Verhältnisses von Handlungsunkosten zu Gewinn wider: "Während noch im Jahre 1913 der Reingewinn bei allen Instituten die Handlungsunkosten bei weitem überstieg, ist hierin seit Beendigung der Inflation eine grundlegende Änderung erfolgt. Der zur Verteilung kommende Reingewinn ist nur noch ein Bruchteil der Verwaltungskosten" ²⁾.

Es folgten Jahre der Rationalisierung, die sich in einem Siegeszug der Maschine auswirkten. "Man stand damals vor der Erkenntnis, daß die Kosten nicht mehr gedeckt wurden und daraus entstand der Versuch, Abhilfe durch eine gewaltsame Mechanisierung der Betriebsarbeit und zeitweise durch große Zinssteigerungen zu schaffen" ³⁾. Aus dem Revisionsbüro war bei vielen Banken das Organisationsbüro entstanden ⁴⁾. Die Maßnahmen zur Vereinfachung und Verbilligung

1) Mosler, E.: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 9. Jahrgang, S. 316

2) Münch, H.: Bankenprobleme, Berlin, 1932, S. 9
Vgl. Hook, W.: a.a.O., S. 135

3) Walb, E.: a.a.O., S. 24

4) Obst, G.: Das Bankgeschäft, 9. Auflage, a.a.O., S. 630

des Arbeitsablaufes wurden - veranlaßt durch die praktisch für jede Bank gleich ungünstige Kostenlage - bei den verschiedensten Banken in Angriff genommen und man kam, da es, von einigen ausländischen Beispielen abgesehen, an Erfahrungen fehlte, zu den unterschiedlichsten Lösungen. Sowohl in den zur Durchführung gelangenden Arbeitsmethoden als auch in der Verwendung der Hilfsmittel zeigten sich erhebliche Abweichungen. In vielen Betrieben sind Erfolge erzielt worden, in anderen Betrieben dagegen trat ein Erfolg kaum in Erscheinung. "Jedenfalls stehen die Kosten der angeschafften Hilfsmittel in keinem rechten Verhältnis zu den erreichten Vorteilen" ¹⁾.

Insgesamt gesehen war diese Rationalisierungswelle ein Mißerfolg. Die Ursache dafür lag hauptsächlich in der Verkenntung organisatorischer Grundsatzfragen. Unter Rationalisierung wurde ausschließlich die Ersetzung der menschlichen Arbeitskraft durch Maschinen verstanden, wobei die schlechten Erfahrungen mit einem übergroßen Personalapparat in den Inflationsjahren die Devise "Maschinen um jeden Preis" gefördert haben mögen.

Zu wenig wurden die Voraussetzungen und die Grenzen des wirtschaftlichen Maschineneinsatzes berücksichtigt.

Der geringe Erfolg ihrer Maßnahmen machte den Bankorganisatoren klar, daß der von ihnen eingeschlagene Weg nicht der richtige war und es wurden im Laufe der Zeit Stimmen laut, die sich gegen diese sinnlose und unwirtschaftliche Maschinisierung wendeten. Sie betonten die organisatorische

1) Diedrichs, J.: Die Mechanisierung und Rationalisierung des Bankbetriebes, Leipzig, 1928, S. 3

Bedeutung der Funktionenteilung im Bankbetrieb ¹⁾. Es wurde festgestellt, daß "schließlich Geld und Effekten genau so Massenartikel sind wie irgendwelche Waren" ²⁾ und man verlangte die Anwendung von Grundsätzen der Arbeitswissenschaft im Bankbetrieb ³⁾. Die Zerlegung des Arbeitsablaufes in mechanische und geistige Funktionen sollte sich bei diesen Maßnahmen nicht nur auf bestimmte Stellen, wie zum Beispiel die Buchhaltung beschränken, sondern auf den ganzen Betriebsablauf erstrecken ⁴⁾.

1) Diedrichs, J.: a.a.O., S. 200, "Im Bankbetrieb ist zwischen disponierender, handelnder, und zwischen abwickelnder, technischer Tätigkeit zu unterscheiden. Außer den verschiedenen Kreditgeschäften, die Entscheidung über die Diskontierung von Wechseln, den Gelddispositionen, fallen unter diese (dispositive) Tätigkeit eigentlich nur noch der Effektenhandel und der Devisenhandel."

Meuthen, J.: a.a.O., S. 5, "Weiterhin mußte wieder eine restlose Scheidung der disponierenden Tätigkeit von den rein manuellen Hilfsarbeiten eintreten."

Klingel, W.: Das Personalproblem im Bankbetrieb, Diss. 1929, S. 7, "Die kaufmännischen Funktionen im Bankbetrieb stellen ihrem Charakter nach a) dispositive Tätigkeiten, b) exekutive beziehungsweise c) Kontrollaufgaben dar."

2) Tomanetz, H.: Die Rationalisierung des Bankbetriebes, Wien und Leipzig, 1925, S. 5

3) Tomanetz, H.: a.a.O., S. 5, "Gerade im Bankbetrieb gibt es Typen von Geschäftsvorfällen, die im Laufe eines Jahres tausende Male vorkommen. Was ist näherliegend als daß man festlegt, in welcher Form dieser oder jener Geschäftsvorfall zu erledigen ist. Man wird trachten, jede Arbeit auf dem kürzesten Wege zu erledigen, und zwar so, daß sie von jeder Stelle so weit bearbeitet wird, als es der betreffenden Stelle instruktionsgemäß obliegt, und, daß die nächste Stelle, ohne eine überflüssige Frage zu tun, sofort den Geschäftsvorfall weiter bearbeiten kann."

4) Vgl. Tomanetz, H.: a.a.O., S. 40, "Wenn man von vorneher ein die Korrespondenzabteilung vom Schreiben aller Belastungs- und Gutschriftsbriefe, von der Ausfertigung und Ausrechnung aller Effekten, Devisen, Valuten entlastet, so bleiben dennoch viele mechanische Arbeiten, von denen man die Korrespondenten befreien sollte."

In weit größerem Maße als bisher wurden auch Verbesserungen der Arbeitsverfahren und der Arbeitstechnik angestrebt und es wurde versucht, für die Erledigung der verschiedenen Funktionen die dafür am besten geeigneten Arbeitskräfte auszuwählen ¹⁾. Unfreiwillige Arbeitspausen und jeden Leerlauf versuchte man zu vermeiden ²⁾. Eine grundlegende Neuerung stellt die allgemeine Einführung der Formulartechnik ³⁾ und des Durchschreibeverfahrens ⁴⁾ dar.

- 1) Vgl. Diedrichs, J.: a.a.O., S. 212, "Die eine Arbeit geht ihm flott, die andere langsam von der Hand. Will man hohe Leistungen von ihm haben, so hat man ihn an einen Posten zu stellen, der seiner Veranlagung entspricht. Dies trifft auch für Hilfskräfte zu. Fast in jedem Betrieb gibt es Kräfte, die durch ihre außerordentliche Schreibschnelligkeit oder durch ihre Geschicklichkeit im Bedienen der verschiedenen Buchungs- und Addiermaschinen auffallen. Daneben gibt es Personen, die kaum jemals eine Zahl falsch anschreiben, sie fühlen gewissermaßen, ob dieselbe richtig oder falsch getastet wurde."
- 2) Vgl. Kalveram, W.: Bankbetriebslehre, Wiesbaden, 1952, S. 95, "Der Charakter dieser bankbetrieblichen Arbeit hat sich stark geändert. Die Betriebsorganisation der mittleren und großen Institute ist in genaue Arbeitsvorschriften, zwangsläufigen Kontrollen und Verkehrsregelungen so objektiviert worden, daß routinemäßig ausführende, monotone Arbeiten einen breiten Raum einnehmen."
- 3) Die Einführung der Formularstrenge wurde anfangs stark bekämpft. Man glaubte, daß sie den Publikumsverkehr erschweren und eine individuelle Behandlung der Kunden ausschließen würde. Die Gegner der Formularstrenge hielten dieses Prinzip für "schlechterdings unmöglich".
Vgl. Mosler, E.: in: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 1928, S. 3 - 4
Kohn, R.: in: Bankarchiv, 1926/27, S. 132 - 136
- 4) Löffelholz, J.: in: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, a.a.O., 1940, S. 177 ff., "Das bereits im Jahre 1922 von Otto Schoele empfohlene sogenannte Slip-System und das Durchschreibeverfahren in der Effektenabteilung für die größeren Banken unter Verwendung von rechnenden Schreibmaschinen wurde im Laufe der nächsten Jahre "in allen Berliner Banken verwirklicht".

1925 macht Otto Schoele "Vorschläge zur technischen Durchführung des erweiterten Effekten-Giroverkehrs". Die Vorschläge betrafen die Anwendung des Durchschreibeverfahrens, die Verwendung von Maschinen, die Durchführung der Numerierung sowie der Formularstrenge usw.". "Die zahlreichen Anregungen stießen zunächst auf Ablehnung, doch wurden sie dann allmählich fast ausnahmslos verwirklicht."

Das Durchschreibeverfahren war das wichtigste und das weitaus erfolgversprechendste technische Hilfsmittel zur Mechanisierung und Rationalisierung des Bankbetriebes. "Teils können die mannigfachen, sich aus dem wiederholten Niederschreiben, Buchen, Zusammenstellen und Kontrollieren ein und desselben Geschäftsvorfalles ergebenden Arbeiten zusammengefaßt werden, so daß der Arbeitsprozeß an sich gekürzt wird, teils können bei der Anfertigung der Abrechnungen und Ausführungsschreiben Einzeldurchschriften mit ausgeschrieben werden, die als Unterlage für die spätere Verarbeitung dienen und die gestatten, diese späteren Arbeiten weitgehend zu mechanisieren" ¹⁾.

Die Formularstrenge in Verbindung mit dem Durchschreibeverfahren förderte die arbeitsteilige Bearbeitungsweise im Bankbetrieb erheblich und vielfach wurde sie dadurch erst ermöglicht. Durch diese beiden Prinzipien wurde ferner auch eine raschere Abwicklung erzielt, weil die durchgeschriebenen Formulare nach ihrer Verteilung auf die verschiedenen Arbeitsstellen zugleich, statt nacheinander bearbeitet werden können.

Die Disposition konzentriert sich auf diejenige Stelle, an welcher die für den jeweiligen Geschäftsvorfall erforderlichen Formulare ausgewählt und ausgefüllt werden. Zunächst wurde das vom Schalterbeamten vorgenommen. Erst später wurden die Formulare für die verschiedenen Geschäftsvorfälle an die Kunden ausgegeben, die durch die Wahl dieses oder jenes Formulars die Form der Abwicklung bestimmen und mit deren Ausfüllung die Unterlagen für die Bearbeitung und Verbuchung erstellen. Die Bearbeitung selbst, und vielfach auch ihre Kontrolle, wurden damit zu einer mehr untergeordneten, oft mechanischen Tätigkeit, die nach streng festgelegten Regeln verläuft. Die Formularstrenge und das Durchschreibe-

1) Diedrichs, J.: a.a.O., S. 206

verfahren brachten auch neue Möglichkeiten des wirtschaftlichen Einsatzes von Schreib-, Additions- und Buchungsmaschinen mit sich.

Etwa 1923 ¹⁾ fanden die ersten Lochkarten-Maschinen in Bankbetrieben Eingang. Sie wurden als "Statistik-Maschinen" bezeichnet und dienten zunächst zur Lösung statistischer Aufgaben. Später wurden sie in der Buchhaltung und für weitere Aufgaben der Geschäftsabwicklung eingesetzt ²⁾. So hatte zum Beispiel die Deutsche Bank bei ihrer Filiale Düsseldorf für einige Jahre das Lochkartenverfahren in der Buchhaltung eingeführt. Insgesamt waren die Kosten durch die Verwendung der Hollerith-Maschinen nicht größer und nicht kleiner geworden. Ein Hauptgrund für die Abschaffung der Maschinen bestand darin, daß die Regierung auf die Einstellung von Arbeitslosen drängte ³⁾.

Eine weitere bedeutsame Neuerung stellte die allgemeine Einführung der Numerierung dar. Sie erstreckte sich jetzt nicht nur auf die einzelnen Geschäftsvorgänge und die Konten, sondern auch auf Orte, Banken, Effekten etc. ⁴⁾. Die (Giro)Sammelverwahrung von Effekten führte zu Vereinfachungen im Effektingeschäft und in der Effektenverwaltung. In den vorgenannten Fällen zeigt sich, daß die Bestrebungen zur Vereinfachung und Verbesserung der Arbeitsabwicklung auch auf überbetrieblicher Ebene fruchtbar waren.

Schon lange hatte man erkannt, daß nirgends eine derartige Verschwendung von Energie und Zeit stattfand wie in der manuellen Übertragungs- und Durchschreibebuchhaltung. Um diese Zeit, etwa Ende der zwanziger und Anfang der dreißiger

1) Gaucke, E.: a.a.O., S. 4

2) Vgl. Obst, G.: Das Bankgeschäft, 1930, a.a.O., S. 605, "In großen Betrieben hat mehr und mehr das System der Lochkarten in Verbindung mit verschiedenen Buchungsmaschinen Anwendung gefunden."

3) Gaucke, E.: a.a.O., S. 4

4) Obst, G.: a.a.O., Das Bankgeschäft, S. 604

Jahre entstand nach einigen Übergangsformen bei vielen Banken die im Prinzip heute noch gültige Form der Buchhaltung.

Insgesamt gesehen verlief die Entwicklung der Bankenbuchhaltung bei den meisten Banken in einem vierstufigen Prozeß, etwa folgenden Aufbaues:

1. Stufe:

"Früher wurde jeder Beleg (Quittung, Einzahlungsschein, Scheck, Rechnung etc.) in eines der beiden Grundbücher: Kasse oder Memorial, eingetragen und von dort auf die Personen- und Sachkonten übertragen" ¹⁾. Der Buchungsvorgang vollzog sich in mehreren Arbeitsgängen mit jeweils gleichlautendem Text.

2. Stufe:

Später sind an die Stelle der Grundbücher Primanotabogen getreten. Die Kundenaufträge wurden im Riskontro - lose Blätter, die im Bankbetrieb als Dispositionsunterlage dienten und zum Abschlußtermin den Kunden als Auszug zugesandt wurden - erfaßt und gelangten dann zum Primanotisten. Dieser buchte mit genauen Angaben auf den Primanotabogen und zwar die Soll- und die Habenbuchung in einer Zeile unter den entsprechenden Spalten, wobei in die Mitte der Text gesetzt wurde. In der Korrespondenzabteilung wurden nun die Kundenanzeigen angefertigt, je eine für Gut- und Lastschrift. Die Kundenanzeigen gelangten dann an die Expedition zum Kopieren. Früher verwendete man dafür ein gebundenes Buch mit kopierfähigem Papier, in das die Anzeigen gelegt wurden. Die Kopie entstand dadurch, daß sich durch Pressen des Buches (Handpresse) die mit Kopiertinte ge-

1) Obst, G.: Das Bankgeschäft, a.a.O., S. 603

schriebenen Eintragungen in das Buch übertragen. Später wurden elektrische Kopiermaschinen verwendet, mit deren Hilfe die Anzeigen auf einem Papierband kopiert wurden. Das Band wurde dann zur Gewinnung von Einzelkopien zerschnitten. Der Kundenauftrag gelangte an die Registratur zur Ablage und die Anzeige wurde versandt. Die Spalten in den Primanotabogen wurden täglich addiert und die Umsätze in ein Sammeljournal übertragen.

Am folgenden Tag gelangte der abgeschlossene Primanotabogen an die Kontoführer, die die Buchungen auf die Kundenkonten übertrugen. Die Kontrolle und Abstimmung der Buchungen ging wie folgt vor sich:

- a) Nach der Verbuchung in den Personenkonten wurden aus den Kontokorrentbüchern die Summen - Saldierung war nicht üblich - herausgeschrieben und in das "Rücktragebuch" eingetragen. Die Endsummen der "Rücktragebücher" mußten mit der Endsumme der Primanota übereinstimmen. Durch die Addition der "Rücktragebücher" ergab sich auch eine Abstimmungsmöglichkeit mit dem Sammeljournal.
- b) Darnach erfolgte eine Kontrolle der Eintragungen in die verschiedenen Kontokorrentbücher durch Ablesen mit dem Riskontro.
- c) In der sogenannten "Briefrevision" wurden die Kopien der Kundenanzeigen mit der Primanota verglichen. Diese Kontrolle hatte den Zweck zu überprüfen, ob allen Kunden über die durchgeführten Transaktionen Anzeigen zugesandt wurden.

3. Stufe:

In der dritten Stufe entfiel die Primanota in der Form eines gebundenen Buches oder Bogens, in welcher die verschiedenen Einzelheiten der Buchung eingetragen wurden. Belegnummern und Beträge wurden maschinell, nach Kontogruppen geordnet, auf einfachen Bogen (Primanotabogen,

bogen kann nicht auf die Kundenkonten übertragen werden, da die Kontobezeichnung nicht enthalten ist. Die Buchungen auf den Kundenkonten erfolgten deshalb aufgrund der Durchschriften der Kundenanzeigen (Buchungsbelege). Lediglich das Riskontro buchte nach Originalbelegen. Die Abstimmung und Kontrolle entsprach der unter 2. genannten Handhabung.

4. Stufe: Die eingegangenen Kundenaufträge werden unter Angabe von Belegnummer und Betrag auf Grundbogen erfaßt. Die Verbuchung auf den Kundenkonten erfolgt, soweit möglich, aufgrund der Originalbelege (Abrechnungen etc.) unter Verwendung speichernder Buchungsmaschinen. Als Durchschlag der Buchung fällt der Tagesauszug an, der an die Kunden versandt wird. Originalbelege und Tagesauszüge werden nach der Buchungskontrolle zusammen an die Expedition gegeben. Die Anfertigung und Versendung besonderer Ausführungsanzeigen entfällt. Das Riskontro wird nicht mehr geführt. Als Dispositionsunterlage dienen die Kontokarten. Die bei der Buchung gespeicherten Summen entsprechen den Buchungen auf den Grundbogen. Die Belege werden nach Nummern geordnet abgelegt. Erwähnenswert ist noch die Einführung des "Buchungstages". Sie bedeutet, daß die Kundenaufträge von heute nur bis zu einem bestimmten Zeitpunkt - meistens etwa 12.00 Uhr mittags - gleichtägig gebucht werden. Die Memorialbuchungen erfolgen sofort und am Nachmittag desselben Tages werden die Buchungen auf den Kundenkonten vorgenommen. Alle nach Buchungsschluß eingehenden Aufträge werden erst am nächsten Tag gebucht.

Die neuen Buchführungsmethoden brachten eine bedeutende Steigerung der Arbeitsleistung. "Die Buchhalterei einer Großbank beschäftigte im Jahre 1914 334 Angestellte mit täglich 9 080 Posten und einer täglichen effektiven Buchung von 135 580 000.- Mark und im Jahre 1927, nach völliger

ger Umstellung auf Maschinen, nur 284 Angestellte mit täglich 18 961 Posten und effektiven Umsetzungen von 213 446 000.- Mark, also 85 % der damaligen Angestellten erledigten mehr als das Doppelte der Posten und beinahe das Doppelte des Umsatzwertes" ¹⁾). Die Anzahl der bearbeiteten Posten auf die Zahl der in der Buchhaltung Beschäftigten aufgeteilt ergibt, daß im Jahre 1914 27 und im Jahre 1927 67 Posten per Angestellten durchschnittlich täglich bearbeitet wurden. Im Jahre 1954 können, nach Ermittlungen bei verschiedenen Großbanken, durchschnittlich täglich etwa 115 Posten per Angestellten der Buchhaltung in großen Betrieben gerechnet werden. Es ergibt sich somit folgende Entwicklung der von einem Angestellten der Buchhaltung durchschnittlich täglich bearbeiteten Posten, die zugleich die Auswirkung der organisatorischen Verbesserungen zeigt:

1914	27 Posten p/ Angestellten der Buchhaltung = 100 %
1927	67 Posten p/ Angestellten der Buchhaltung = 248 %
1954	115 Posten p/ Angestellten der Buchhaltung = 426 % .

Während im Bankkontor das nach dem "Geschäft" ausgerichtete, mehr ertragsorientierte Denken vorherrschte, rückte im Laufe der Zeit mit der Herausbildung eigentlicher "Betriebe" zwangsläufig das Denken in Kosten immer mehr in den Vordergrund. Die Entstehung eigentlicher Bank-"Betriebe" beruht auf der Zunahme der Aufgaben und insbesondere auf der relativen Zunahme der Zahlungsverkehrs- und Inkassodienste. Die relative Zunahme arbeitsintensiver und wenig ertragbringender Aufgaben, die zudem anfangs nicht von einer entsprechenden Verbesserung der Organisation begleitet war, führte zu einem ständigen Anwachsen der Unkosten. Diese zunächst latent vor sich gegangene Änderung der Kostenstruktur wurde mit aller Deutlichkeit offenbar, als

1) Mosler, E.: in: Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 10. Jahrgang, S. 2

durch die Überbesetzung die Unkosten teilweise nicht mehr gedeckt werden konnten.

Die Kosten wurden zu einem wichtigen Faktum. Es mußten Untersuchungen über die Wirtschaftlichkeit angestellt werden. Dazu wurden die Aufwendungen und Erträge in den einzelnen Sparten des Bankbetriebes, der verschiedenen Geschäftstypen und bei den einzelnen Konten gegenübergestellt. Aus den Arbeiten von H. R u m m e l ging die noch heute bei vielen Banken gebräuchliche Kostenrechnung hervor.

Die Arbeitsteilung führte zu einer relativen Zunahme der einfacheren Funktionen. Mit Vorliebe wurden für deren Ausübung weibliche Arbeitskräfte eingestellt ¹⁾. Wenn sich auch bei den Berliner Großbanken infolge der Abbaumaßnahmen, bei welchen aus sozialen Gründen die weiblichen Kräfte stärker betroffen wurden, der Anteil der weiblichen Angestellten am 1.10.1925 auf 12.6 % gegenüber 28 % am 1.10.1923 ²⁾ gesenkt hatte, so zeigt sich, insgesamt gesehen, doch eine ständige Zunahme des Anteils der weiblichen Beschäftigten im Bankbetrieb ³⁾.

-
- 1) Diedrichs, J.: a.a.O., S. 211: "Von der einen Seite ist fachlich geschultes Personal für die Ausführung und die erste Bearbeitung der verschiedenen Geschäftsvorfälle sowie für mancherlei Überwachungs- und Kontrollarbeiten erforderlich, auf der anderen Seite sind aber auch für die umfangreichen Schreib-, Sortier-, Addier- und Übertragungsarbeiten in erheblichem Umfange arbeitstechnisch ausgebildete Hilfskräfte zu verwenden, das heißt Kräfte, die weniger fachlich, sondern vor allem schreib- und maschinentechnisch durchgebildet sind, also in erster Linie Damen, die große Geschicklichkeit in der Bedienung der verschiedenen maschinellen Hilfsmittel haben."
- 2) Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, 9. Jahrgang, Heft 1
- 3) Schöffner, K.: in Die Deutsche Bankwirtschaft, 9. Jahrgang 1/III, S. 9 ff.

1907	war	ihr	Anteil	bei	der	Gewerbe	zählung	4.9 %
1925	"	"	"	"	"	"	"	17.9 %
1933	"	"	"	"	"	"	"	19.5 %
1934	"	"	"	"	einer	Berufs	zählung ¹⁾	20.3 %

Die Gesamtzahl der Beschäftigten betrug

bei Ausbruch des I. Weltkrieges	etwa	70 000 (amtl.Stat.)
Ende 1923	schätzungsweise	330 000
1925 (nach Gewerbe-Betr.Zähl.)		213 272
1933		181 364
1935		190 000

Ein personelles Problem stellte die deutliche Veralterung der Betriebe dar, da vielfach die älteren, fachlich geschulten Angestellten von den Abbaumaßnahmen verschont blieben. Trotzdem wurde kein den neuen Anforderungen entsprechendes Ausbildungssystem geschaffen. "Für die Ausbildung der jüngeren Arbeitskräfte hat niemand Zeit" ²⁾.

1) Hier sind öffentlich-rechtliche Kreditanstalten und Sparkassen nicht mitgezählt.

2) Tomanetz, H.: a.a.O., S. 7

24 Die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation von
etwa 1930 bis zur Gegenwart

Der Bankkrach und die schlechte Wirtschaftslage in den ersten dreißiger Jahren brachten wieder einen starken Rückgang der Beschäftigung. Die Kosten konnten nicht mehr gedeckt werden. Insgesamt gesehen entstand eine Situation, die derjenigen nach der Währungsstabilisierung von 1923/24 ähnlich war. Wieder wurde in verschiedenen Banken versucht, durch Abbaumaßnahmen, frühzeitige Pensionierungen und Gehaltskürzungen die Betriebe wirtschaftlicher zu gestalten ¹⁾, manchmal auch durch eine gewaltsame Mechanisierung der Betriebsarbeit. Vielfach zeigte sich aber, daß man aus den Erfahrungen aus der Zeit nach der Markstabilisierung Lehren gezogen hatte. Es war den meisten bekannt, daß die Parole "Maschinen um jeden Preis" zur Unwirtschaftlichkeit führt. Die zuständigen Stellen wußten, daß es nicht damit getan war, mechanische Arbeitsmittel einzuführen, sondern daß diese ihrerseits wieder die Arbeitsorganisation beeinflussen, daß altgewohnte Arbeitsgänge zerrissen werden und Rückfragen und Kontrollen eingeschoben werden müssen. Hinsichtlich der Gestaltung der Personalzusammensetzung hatte sich die Erkenntnis durchgesetzt, daß es nicht nur Spezialisten geben darf, sondern daß man in den Bankbetrieben eine elastische Personalstruktur hinsichtlich der Beschäftigungsmöglichkeit anstreben soll, damit die Angestellten bei schwankenden

1) Vgl. Geschäftsbericht der Österreichischen Kreditbank 1932, S. 24:

31.12.1930 31.12.1932

Titel-Direktoren, Direktoren-		
Stellvertreter, Industrie-		
Konsulenten	30	9
Oberprokuristen und Prokuristen	72	22
Beamte	1 238	731
Beamtinnen	266	50
Skontisten	473	301
insgesamt	2 079	1 113
Pensionisten	2 620	3 410

Beschäftigungsgraden an verschiedenen Stellen eingesetzt werden können ¹⁾.

Die allmähliche Wirtschaftsbelebung im weiteren Verlauf der dreißiger Jahre brachte wieder eine steigende Beschäftigung. Die Betriebsorganisation änderte sich im grundsätzlichen nicht mehr. Schon rein äußerlich gaben die wieder aufblühende Wirtschaft und der steigende Ertrag zu Änderungen keinen unmittelbaren Anlaß. Die Zunahme der Aufgaben stellte für die Bankorganisatoren, die Jahre vorher mit einem oft größeren Arbeitsanfall fertig wurden, kein Problem mehr dar, insbesondere da zu ihrer Bewältigung die neuen Organisationsformen vorteilhafte Nutzung finden konnten. Es war eine Zeit der Ausreifung und der Verfestigung der bestehenden Organisationsformen. Als erwähnenswerte Verbesserungen sind der Ausbau des Überweisungsverkehrs und die Schaffung eines einheitlichen Überweisungsformulars, das auch im Giroverkehr mit der Reichsbank benutzt werden kann, zu nennen. Es wird vom Kunden ausgeschrieben, wobei neben dem als Belastungsbeleg dienenden Auftrag in Durchschrift der Gutschriftsträger anfällt, so daß in der Bank keine weiteren Unterlagen für die Verbuchung des einzelnen Auftrages geschaffen werden müssen. Für die Verbuchung der Effekturnumsätze im Sachdepot wurde die Karteiform eingeführt. Der Nachrichtenverkehr wurde weiter ausgebaut, die Formulartechnik und die Maschinen verbessert.

Im Kriege wurden verschiedene Vereinfachungen der Organisation empfohlen und versucht, wie zum Beispiel der zwei-Tage-Abschluß, der Wegfall des sachlichen Depotbuches zugunsten einer sachlichen Registrierung im Personendepotbuch, die aber nach Kriegsende wieder in Fortfall kamen.

1) Walb, E.: Rationalisierungsaufgaben im deutschen Bank- und Kreditwesen, Berlin, 1937, S. 24 f.

Einberufungen und Kriegsausfälle führten zu einer Verschiebung der Personalstruktur. An die Stelle männlicher Angestellter traten in vielen Fällen weibliche Angestellte, die infolge der ausgeprägten Arbeitsteilung trotz der oft fehlenden Kenntnis der Gesamtzusammenhänge gut in den Arbeitsablauf eingegliedert werden konnten.

Nach dem Zusammenbruch hatten die Banken wegen des geringen Geldwertes ihre Substanz fast ganz verloren. Zum großen Teil lagen auch Gebäude, Maschinen und Einrichtungen in Trümmern. Die Trennung Deutschlands stellte für viele Banken den Verlust eines Teiles ihrer Filialen dar. Die Filialgroßbanken waren in eine Reihe von Regionalbanken aufgeteilt. Oft in Kellern oder notdürftig reparierten Teilruinen begann das neue Leben. Der Arbeitsanfall war in den ersten Jahren infolge der wirtschaftlich katastrophalen Lage gering. Neben das laufende Geschäft traten aber in größerem Umfange zusätzliche Aufgaben im Zusammenhang mit der Wertpapierbereinigung und der Devisenbewirtschaftung, die mit den eigentlichen kaufmännischen Bankaufgaben wenig zu tun hatten.

Mit der Währungsreform im Jahre 1948 setzte eine neue Aufwärtsentwicklung ein. Innerhalb weniger Jahre stieg das in den einzelnen Betrieben zu bewältigende Aufgabenvolumen oft über den Vorkriegsstand hinaus.

Die Teilfusionen im Jahre 1952 gab den Großbanken die Möglichkeit, koordinierte Maßnahmen zur besseren Bewältigung des gestiegenen Arbeitsvolumens in Angriff zu nehmen.

In den Jahren 1954/55 nahm, wie aus folgenden Untersuchungen bei verschiedenen Großbanken ersichtlich ist, die Zahl der Buchungsposten durchschnittlich um 10 % jährlich zu. Auch im Jahre 1956 setzte sich diese ca. 10-prozentige Zunahme der Buchungsposten fort. Dabei ist bemerkenswert, daß die Zunahme bei den großen Bankbetrieben größer war als die in kleineren Betrieben.

Größen- ordnung 1955	Zahl der unters. Betriebe	Buchungs- posten 1953	Buchungs- posten 1954	Zunahme	Buchungs- posten 1955	Zunahme
Angest.						
50-100	8	2 421 814	2 576 392	6,4 %	2 771 795	7,6 %
100-300	8	4 576 488	4 992 198	9,1 %	5 467 204	9,5 %
über 300	4	7 959 810	8 999 208	13,1 %	9 886 143	9,9 %
	20	14 958 112	16 567 798	10,8 %	18 125 133	9,4 %

Gegenüber 1938 ergab sich bei sieben untersuchten Betrieben verschiedener Größenordnungen eine Zunahme der Buchungsposten um fast 75 % und ein personeller Zuwachs von 64 %:

Größen- ordnung 1955	Zahl der unters. Betriebe	Buchungsposten 1938	Buchungsposten 1955	Zunahme	Personal 1938	Personal 1955	Zunahme
Angest.							
75-750	7	3 861 910	6 747 535	74,7 %	1 171	1 921	64 %

Etwa im selben Verhältnis stieg die Zahl der Posten im Spargiroverkehr, die im Statistischen Jahrbuch ausgewiesen werden.

Spargiroverkehr Überweisungen (geschätzte Zahlen a. d. Eingangsseite)
in 1 000 Stück ¹⁾:

B u n d e s g e b i e t				
1937 (Reichsgebiet)	1952	1953	1954	1955
139 485	165 300	184 900	203 700	229 900
	= + 18,5 %	= + 11,9 %	= + 10,2 %	= + 13 %

1) Statistisches Jahrbuch 1956, S. 343

Die Zahl der Angestellten bei den westdeutschen Nachfolgeinstituten der früheren Deutschen Bank, der Dresdner Bank und der Commerzbank nahm in den Jahren 1953/54 etwa um 10 % jährlich zu. Die Verringerung der Zuwachsrates im Jahre 1955 auf ca. 7 % bei etwa gleichbleibender Zunahme der Aufgaben wird darauf zurückzuführen sein, daß die Angestellten, die in der Effekten- und in der Auslandsabteilung nach den dort eingetretenen Erleichterungen - infolge der geringer werdenden Aufgaben im Zusammenhang mit der Effektenbereinigung und der Vereinfachungen in bezug auf die Bearbeitung der Devisengeschäfte - frei wurden, in den anderen Abteilungen Aufnahme fanden und deshalb die Zahl der Neueinstellungen zurückging. Andererseits kann es sich zum Teil auch um Auswirkungen von Rationalisierungsmaßnahmen handeln.

Anzahl der Beschäftigten
(laut Geschäftsberichten)

	1952	1953	1954	1955
Süddeutsche Bank	5 577	6 117	6 483	6 614
Rheinisch-Westfälische Bank	5 011	5 337	5 864	6 159
Norddeutsche Bank	2 627	2 891	3 249	3 493
Commerz- und Creditbank	1 107	1 389	1 514	1 955
Bankverein Westdeutschland	2 806	3 012	3 419	3 661
Commerz- und Discantobank	1 384	1 534	1 718	1 895
Hamburger Kreditbank	1 840	2 120	2 357	2 487
Rhein-Main-Bank	3 451	3 714	4 202	4 556
Rhein-Ruhr-Bank	2 645	2 899	3 208	3 361
	26 448	29 013	32 014	34 181
		= +9.7 %	= +10.3 %	= +6.8 %

Als Folge der großen Zunahme der Aufgaben traten die Fragen der Organisation in den Vordergrund. Maßnahmen waren zu ergreifen, um den Arbeitsanfall reibungslos abwickeln zu können.

Der Anpassungsprozeß vollzog sich auf zwei Wegen: Einerseits wurden die bestehenden Organisationsformen verbessert und verfeinert und andererseits in vielen Betrieben die Lochkartentechnik und elektronische Verfahren eingeführt. Das Lochkartenverfahren ist im Bankbetrieb nichts Neues, wie auch aus der vorangehenden Darstellung der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation ersichtlich ist, die Beachtung aber, die dieses Verfahren in den zuständigen Kreisen findet und die zunehmende Zahl der Betriebe, die dieses Verfahren einführen, ist bemerkenswert.

Im folgenden sei in gedrängter Form dargestellt, welche Prinzipien des Lochkartenverfahrens heute im allgemeinen im Bankbetrieb zur Einführung gelangen und welche Bereiche der Bankaufgaben dafür in Frage kommen:

Die Anwendung dieses Verfahrens für die Verbuchung, eventuelle Abrechnung und die Auswertung von Geschäftsvorfällen kann sich sowohl auf den ganzen Bankbetrieb als auch nur auf einen Teil, zum Beispiel die Depotorganisation erstrecken. Alle Variationen dieser mechanisierten Arbeitsweise, auch diejenigen in höchster Vollendung, lassen sich in organisatorischer Hinsicht - ausgehend von der hier bedeutsamen Vorbereitung für die maschinelle Bearbeitung - nach zwei Prinzipien systematisch ordnen:

a) Das indirekte Verfahren:

Hier wird aufgrund der Belege unter Verwendung einer Buchungsmaschine das Memorial angefertigt. Durch ein mit der Maschine gekoppeltes Aggregat fällt zugleich ein Lochband an. Mit einem Abfühlg-erät werden aufgrund des Lochbandes die Lochkarten maschinell erstellt, welche als Unterlage für die weitere maschinelle Bearbeitung dienen.

b) Das direkte Verfahren:

Die Daten aus den Belegen werden unmittelbar in die Lochkarten gestanzt und diese in einem besonderen Arbeitsgang geprüft. Erst anschließend erfolgt aufgrund der Lochkarten die Journalisierung und aufgrund desselben Materials die weitere Bearbeitung und die Kontoverbuchung.

Die Arbeitsweise beim indirekten und direkten Verfahren sei im folgenden anhand von zwei Beispielen vereinfacht dargestellt:

ad a) Mit der Anfertigung der Grundbogen wird gleichzeitig das Lochband gewonnen. Es dient als Unterlage für die Erstellung der Lochkarten, welche auf dem Doppler, der mit einem Abfühler-Gerät ausgestattet ist, in einem besonderen Arbeitsgang erfolgt. Zur Kontrolle der richtigen Einsetzung der Kontonummern können die Kontonummern auf einer Additionsmaschine gesondert addiert werden. An den Doppler ist ein Elektronen-Additions-Gerät anschließbar, welches mit der Erstellung der Lochkarten die Addition der Nummern und der Beträge zu Kontrollzwecken liefert. Anschließend werden den neu erstellten Lochkarten (Umsatzkarten), Saldokarten - um den neuen Kontostand zu ermitteln, müssen die alten Salden übernommen werden - und Adressenkarten (Saldokarte und Adressenkarte können evtl. zu einer Karte zusammengefaßt werden) maschinell zugeordnet ("gemischt"). An der Tabellier-Maschine werden dann außer dem Tagesauszug und der Kontokarte (beide in Blattform) auch erforderliche Aufstellungen und die Tagesbilanz angefertigt, wobei für Zwischensummen oder Gruppenadditionen Lochkarten anfallen. Die neuen Salden werden ebenfalls maschinell, ohne zusätzliche Arbeit auf Saldokarten gestanzt.

Sofern Ausrechnungen, wie zum Beispiel bei Diskont- oder Effekten-Abrechnungen, erforderlich sind, können mit Elektronen-Rechengeräten unter Verwendung von Konditionen- und eventuell Adreßkarten die Abrechnungen maschinell erstellt und die Lochkarten für deren Verbuchung gewonnen werden. Die Anfertigung der Zinsstaffeln erfolgt maschinell anhand der Umsatz-Karten unter Verwendung von Zinszahlen-Vortrags-Karten auf der Tabellier-Maschine.

ad b) Da hier ohne vorherige journalmäßige Buchung die Lochkarten aufgrund der Belege (zum Beispiel Kundenaufträge) gestanzt werden, ist es erforderlich, die Grundbogen auf der Tabelliermaschine in einem besonderen Arbeitsgang anzufertigen. Die praktische Anwendung dieses Verfahrens sei anhand einer nach diesem Prinzip arbeitenden Depotorganisation dargestellt, deren formularmäßige Einrichtung aus folgenden Teilen besteht:

- aa) Lochkarten, die nach sachlichen Gesichtspunkten abgelegt sind und Angaben über Kontonummer, Effektergattung, Saldo, sowie die Bezeichnung der Effektergattung in Klartext enthalten,
- bb) eine in alphabetischer Reihenfolge der Kundennamen geordneten Kartei (nicht Lochkarten), in der auf den einzelnen Blättern die Salden für die jeweilige Gattung aufgeführt sind (Personendepot),
- cc) eine Adressenkartei (Lochkarten) für die Erstellung der Depot-Auszüge und der Kuponsgutschriften.

Die Umsatzlochkarten werden auf elektrischen Lochern aufgrund der Depotprimanoten erstellt und auf einem Prüflocher kontrolliert. Danach sind die Sachlochkarten zu ziehen und mit den Umsatzkarten in die Tabellier-Maschinen zu geben, die automatisch den alten Saldo übernehmen, die Umsätze

buchen und den neuen Saldo errechnen und auswerfen. Hierbei wird eine neue Sachlochkarte erstellt und zugleich mit einem Umsatzbogen das neue Personen-Blatt geschrieben.

Die Anfertigung der Kupons-Gutschriften erfolgt maschinell aufgrund der Sachlochkarten der infrage kommenden Gattungen und der Adressenkarten der Kunden. Am Jahresende werden sämtliche vorhandenen Sachlochkarten dupliziert, ein Exemplar wird als Sachkartei abgestellt und aufgrund der zweiten Exemplare, welche vorher mit den Adressenkarten zu mischen sind, erfolgt die Erstellung der Depot-Auszüge auf der Tabellier-Maschine.

Typisch für die beiden geschilderten Verfahren ist, daß die Lochkarten, gegebenenfalls unter Verwendung von Matrizenkarten, die Unterlage für die Buchungen, Abrechnungen und Aufstellungen bilden, und daß für die jeweiligen Ergebnisse der Buchungen, Abrechnungen usw. wiederum Lochkarten von den Maschinen erstellt werden, was insbesondere beim Elektronen-Rechner eine Verlangsamung durch das Stanzen der Ergebnis-Karten bedeutet.

In der neueren Zeit sind - teilweise unter Überspringung der Lochkarten - Anlagen in Benutzung, mit welchen die Daten von den Lochkarten oder Buchungsmaschinen auf Magnetbänder, Magnettrommeln und Magnetkern-Speichern übernommen werden. Die Ergebnisse wiederum können in Lochkarten, Magnetbändern oder Magnettrommeln für die weitere Bearbeitung festgehalten ("gespeichert") werden. Es wird damit eine erhebliche Beschleunigung der Rechengvorgänge, eine einfachere Bedienung und eine schnellere Programmierung erreicht und außerdem bieten diese technischen Einrichtungen die Möglichkeit neuer Maschinen- und Arbeitsablauf-Kombinationen.

Für die Bankbetriebsorganisation eröffnen diese Verfahren bei entsprechendem Arbeitsanfall durch die Speicherung von Salden bei gleichzeitiger automatischer Kontrolle eventueller Kontoüberziehungen, die Speicherung von Programmbefehlen,

Faktoren und Ergebnissen durch Magnetisierung, durch die gleichzeitige Vornahme mehrerer Arbeitsgänge, die sonst verschiedene Kartendurchläufe, wiederholtes Umsortieren, Rechnen usw. erforderten, die Kombination verschiedener bisher nur getrennt abzuwickelnder Arbeitsgänge, weite Möglichkeiten.

Aber das Lochkartenverfahren stellt kein Allheilmittel oder die einzige Anpassungsmaßnahme dar. Daneben müssen Anstrengungen treten, die Organisation im sachlichen und personellen Bereich ständig zu verbessern und sie den neuen Bedingungen anzupassen. Das trifft für die Organisation von Betrieben zu, die das Lochkartenverfahren eingeführt haben und ebenso, oder noch in größerem Maße, für solche, für die das Lochkartenverfahren nicht in Frage kommt. Insgesamt gesehen, betreffen diese Maßnahmen den Wegfall unnötiger Verrichtungen, die Vereinfachung und Verbesserung der Arbeitsabläufe und des Formularwesens sowie den Einsatz geeigneter Maschinen und Einrichtungen. Die organisatorische Anpassung umfaßt auch den personellen Bereich, insbesondere da durch die Arbeitsteilung infolge der Vergrößerung der Betriebe neue Aufgaben der Gliederung der Personalstruktur, der Ausbildung und Auslese etc. entstanden sind. Auch im sozialen Bereich zeichnen sich Aufgaben ab, zum Beispiel die Aktivierung des Willens zur Mitarbeit und die Wiederherstellung der "Bindung" zum Betrieb, die ebenfalls die Vergrößerung der Organisation als Ursache haben. Aus demselben Anlaß entstand ferner die Aufgabe, den Überblick über die einzelnen Kundenverbindungen durch entsprechende organisatorische Maßnahmen zu erhalten. Im einzelnen wird auf diese Fragen später in der Darstellung der Gegenwartsaufgaben der organisatorischen Anpassung eingegangen.

25 Der Arbeitsablauf in den Abteilungen eines großen Bankbetriebes von heute, gezeigt am Beispiel der Scheck-, Überweisungs- und der Wechselabteilung

Die folgende Darstellung des Arbeitsablaufes in einigen Abteilungen eines großen Bankbetriebes soll den jetzigen Stand der Organisation zeigen, der im Laufe der Entwicklung, aus den früheren Formen der Aufgabenlösung durch die ständige Anpassung der Organisation an die Änderung der Aufgaben und Bedingungen entstanden ist. Somit stellen die folgenden Ausführungen einen Schnitt in der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation dar, der zur Beurteilung des Unterschiedes gegenüber den früheren Entwicklungsstufen dienen soll.

250 Die Scheckabteilung:

Insgesamt gesehen bestehen die in der Scheckabteilung zu bewältigenden Aufgaben darin, die von Kunden und Banken eingehenden Verrechnungsschecks nach Ausgangsstellen beziehungsweise Kontogruppen zu sortieren, sie an die Empfänger beziehungsweise an die Kundenbuchhaltung weiterzuleiten, Ein- und Ausgang (beziehungsweise Bestand) abzustimmen und auf Grundbogen zu verbuchen.

Für diese Einreichungen zur Gutschrift werden die Schecks von den Kunden auf besondere, von der Bank zur Verfügung gestellte Vordrucke (Einreicherungsverzeichnisse)¹⁾ aufgesetzt. Die Einreicherungsverzeichnisse dienen als Unterlage für die Abstimmung der Einreicherseite und als Buchungsbeleg für die Kundengutschrift.

Meistens gelangen die Schecks mit den Einreicherungsverzeichnissen von der Postöffnungsstelle beziehungsweise dem Schalter durch Boten, Förderband, Aufzug etc. zunächst an den

1) Großen Kunden (mit mehreren Bankverbindungen) werden die Einreicherungsverzeichnisse aus Werbegründen voradressiert ausgehändigt.

Leiter der Scheckabteilung, der das ankommende Material durchsieht, die Einreicherverzeichnisse valutiert und beides dann zur Bearbeitung weitergibt.

Um eine schärfere Trennung der ausführend-technischen Funktionen von den kaufmännisch-dispositiven Funktionen herbeizuführen, können die Valutierung der Verzeichnisse, eventuell erforderliche Ergänzungen und die Bearbeitung der Rückschecks in der Kundenabteilung vorgenommen werden, in welcher ohnehin die gesamten Kundenbeziehungen und damit vorzüglich kaufmännisch-dispositive Funktionen konzentriert sind.

Die Schecks und die valutierten und abgezeichneten Verzeichnisse gelangen dann von der Kundenabteilung unmittelbar an die Angestellten an den "Scheckabrechnungsmaschinen". Die Scheckabrechnungsmaschine ist mit einer Reihe von Zähl- und Speicherwerken, Duplexwerk und einer automatischen Sortieranlage ausgestattet. Die Angestellte an der Schecksortiermaschine tippt auf einer Zehner-Tastatur die Scheckbeträge und spricht durch Tastendruck die entsprechenden Sortierfächer und Zählwerke an. Der Scheckbetrag wird auf einer Hauptstrippe herausgeschlagen, der Scheck automatisch mit dem Kopierstempelaufdruck versehen, sortiert und zugleich wird der Scheckbetrag in der Sortierfachstrippe erfaßt. Nach jedem Einreicherverzeichnis, das in die Maschine getippt ist, wird durch Drücken der Duplex-Taste auf der Hauptstrippe die Verzeichnis-Endsumme herausgeschlagen, welche mit der Summe des Einreicherverzeichnisses verglichen wird. Mit der Erfassung des Einganges werden damit folgende Arbeiten zugleich ausgeführt:

- Abstimmen der Eingangsverzeichnisse,
- Sortieren der Schecks nach Ausgangsstellen,
- Kopierstempelaufdruck auf der Rückseite der Schecks,
- Erstellen der Ausgangsstrippen, womit die summenmäßige Übereinstimmung des Ausgangs mit dem Eingang gewährleistet ist.

Es ist somit die unmittelbare Verbindung zwischen Kunden-Einreicherverzeichnis und Bank-Ausgangsverzeichnis hergestellt und die summenmäßige Richtigkeit bei sorgfältiger Handhabung garantiert.

Die bei der Erfassung des Einganges mitgewonnenen Ausgangsstrippen können, mit Datum und Anschrift beziehungsweise Nummer der Empfängerbank ergänzt, unmittelbar für die Weiterleitung der Schecks verwendet werden. Als Absendervermerk genügt die am Rand des Streifens fortlaufend eingedruckte Bankbezeichnung und als Buchungsbelege per Empfänger an Scheckkonto dienen die Durchschläge der Maschinenfachstrippen. Auch bei den Lieferungen an die der Platzabrechnung angeschlossenen Banken ist es nicht erforderlich, die Endsummen auf besondere Versandverzeichnisse zu setzen. Lediglich bei den Anlieferungen an die Landeszentralbank müssen die Vordrucke der Landeszentralbank verwendet werden, auf die die Maschinenfachstrippen aus der Schecksortiermaschine aufgeklebt oder angeheftet werden können.

Auch bei der Bearbeitung der "Schecks auf uns", das sind Scheckeinreichungen, für welche eigene Kunden belastet werden, können die Fächer der Schecksortiermaschine, jeweils ein Fach pro Buchungsgruppe, vorgesehen werden, wobei die Fachstrippen als Grundbogen für die Buchung per Kundengruppe an Scheckkonto verwendet werden können. Die Schecks wären in diesem Falle, sofort nachdem sie aus den Sortierfächern entnommen sind, zu numerieren und auf den Strippen wären die erste und die letzte Nummer anzugeben. Anstelle der Einzelbelegnumerierung ist hier die Verbuchung mit Sammelbelegnummer vorteilhaft. Zur Abzeichnung (Genehmigungsvermerk für die Kontoverfügung) werden die Schecks mit dem Durchschlag der Fachstrippe an die Kontoführer gegeben, die eventuelle Rücklieferungen absetzen. Ein Problem stellt bei dieser Handhabung die allgemein übliche Zusammenfassung von mehreren, für einen Kunden eingehenden Scheckbelastungen dar, da dies erst nach der Grundbogenerstellung und damit außerhalb der Abstimmung mit dem Gesamteingang und der Buchhaltung erfolgt.

Meistens wird aus diesem Grunde und auch wegen der zu geringen Zahl von Sortierfächern auf die Erleichterungen dieses Verfahrens verzichtet und für die Erfassung der "Schecks auf uns" ein Sammelfach benutzt. Nach der Entnahme der Schecks aus dem Sammelfach werden die Kundenzusammenstellungen angefertigt. Die Endsummen der Zusammenstellungen und die Beträge der anderen Einzelschecks werden auf Grundbogen per Kundengruppe an Scheckkonto gestrippt, die mit der Endsumme des Sammelfaches abzustimmen sind.

Aus demselben Grunde und auch wegen des ohne zusätzliche Maschinen oft zeitlich nicht unterzubringenden Arbeitsganges wird vielfach auch auf die Benutzung der Schecksabrechnungsmaschine für die Bearbeitung der von den Platzbanken im Abrechnungsverkehr "auf uns" eingegangenen Schecks verzichtet. Es ist meist üblich, diese zunächst nach Kontogruppen ¹⁾ zu sortieren. Für Kunden, bei welchen mehr als drei Schecks anfallen, werden dann Zusammenstellungen angefertigt. Da die Numerierung der Schecks beziehungsweise Verzeichnisse (Belegnummer) erst nach der Sortierung nach Buchungsgruppen erfolgt, und deshalb die Nummernfolge auf den Grundbogen gewahrt ist, brauchen auf den Grundbogen nur eine Belegnummer am Anfang und am Ende jedes Bogens angegeben zu werden. Die Endsumme der Grundbogen muß sich mit der Summe des Eingangsverzeichnisses - Zusammenstellung der Abrechnungsstelle der Landeszentralbank - decken, womit gleichzeitig die summenmäßige Richtigkeit der Kundenzusammenstellungen gewährleistet ist. Nach Genehmigung der Verfügung durch die Disponenten werden die Schecks und die Verzeichnisse zur Verbuchung auf den Kundenkonten an die Buchhaltung gegeben.

Nach der Bearbeitung der Kundeneinlieferungen gelangen die Einreicherverzeichnisse von der Scheckabrechnungsmaschine

1) Es ist vorteilhaft, die Buchungsgruppe bei der Ausgabe der Scheckhefte neben oder unter der Kontonummer zu perforieren.

an eine Hilfskraft, die sie nach Buchungsgruppen (der Einreicher) sortiert, numeriert und die Endsummen auf Grundbogen per Scheckkonto an Kunden setzt.

Die Einreicherverzeichnisse und die "Schecks auf uns" werden an die Kundenbuchhaltung, die Buchungsbelege der weitergegebenen Schecks (Durchschläge der Versandverzeichnisse) an die Bankenbuchhaltung zur Kontoverbuchung gegeben. Die Kontobuchungen werden summenmäßig mit den Grundbogen abgestimmt.

Durch die im Durchschlag mitgewonnenen Tagesauszüge erhalten die Kunden Nachricht über die Veränderung des Kontostandes.

Nach der Abstimmung werden die Buchungsbelege (Einreicherverzeichnisse, Schecks auf uns, Bankeneingangsverzeichnisse, Ausgangsbelege) an die Belegregistratur gegeben.

251 Die Überweisungsabteilung:

Zwei Formen der Arbeitsabwicklung charakterisieren den Arbeitsablauf in der Überweisungsabteilung großer Banken ¹⁾, die vorausschickend erwähnt seien.

Es sind das die Buchung über Übertragskonto und die Ringabstimmung, welche bei großem Arbeitsanfall der einfacheren Bearbeitung und der leichteren Abstimmung durch Fehlerfeldteilung dienen.

a) Das Übertragskonto:

Es ist - vergleichbar mit einem Sammelbecken - ein Sammelkonto, in welches Kundenaufträge und Bankeingänge in den verschiedenen eingehenden beziehungsweise für den Ausgang angefertigten Zusammenstellungen ein- und aus-

1) Sofern nicht das Lochkartenverfahren eingeführt ist, auf das an anderer Stelle bereits eingegangen wurde.

gebucht werden. Die Einbuchung der Beträge erfolgt in Endsummen der Eingangs-Sammelverzeichnisse von den Banken

(1) Per Banken an Übertragskonto

oder in Endsummen der Kunden-Sammelaufträge beziehungsweise bei den Einzelhereingaben anhand der Belastungen

(2) Per Kunden(Buchungsgruppe) an Übertragskonto.

Die Ausbuchung erfolgt

(1) Per Übertragskonto an Kunden(Buchungsgruppe)

anhand der eingegangenen Gutschriften und

(2) Per Übertragskonto an Ausgangsstellen
(Banken, Filialen) usw.

in Endsummen der Ausgangsverzeichnisse bei den weiterzuleitenden Gutschriften.

Grundsätzlich darf dieses Konto keine Salden aufweisen. Eventuell nicht gleichtägig weiterzuleitende Belege werden auf interne Konten, die den Kontrollen der Hausrevision unterliegen, gebucht. Die Buchungen über dieses Sammelkonto brauchen nicht nur auf Überweisungen beschränkt zu sein, sondern können sich auch auf die in anderen Arbeitsbereichen anfallenden Belege (zum Beispiel in der Wechselabteilung, Scheckabteilung, Effektenabteilung, Auslandsabteilung usw.) erstrecken.

aa) Die Buchung über Sammelkonto im weiteren Sinn:

Die Belege werden in den Sachabteilungen mit Sammelbeleg per Ursprungskonto (Effekten, Devisen, Wechsel usw.) an Übertragskonto (beziehungsweise umgekehrt) gebucht und gelangen dann an die Überweisungsabteilung oder eine besondere Buchungsstelle an welcher die Verbuchung der Gegenseite anhand der Anlagen per Übertragskonto an Kunden, beziehungsweise umgekehrt, erfolgt. Zur Vereinfachung können Sammelbelegnummern verwendet werden.

In gegebenen Fällen (zum Beispiel bei Effekten- und Wechselabrechnungen) kann damit die Anfertigung eines Spesen-Sammelbeleges verbunden werden.

bb) Die Buchung über Sammelkonto im engeren Sinn:

Im wesentlichen werden nur Überweisungen, Spesenbelege und Filialen betreffende Belege über Übertragskonto gebucht, wobei einzelne Vorgänge, zum Beispiel solche Buchungen, die die Landeszentralbank betreffen, ausgegliedert werden können. Die Erstellung des Sammelbuchungsbeleges entfällt. Bei Überweisungsaufträgen der Kunden zum Beispiel dienen als Unterlage für die Einbuchung die Einreicher-Sammelverzeichnisse (in Endsummen) beziehungsweise Einzelaufträge. Für die Ausbuchung werden die Sammelverzeichnisse für die einzelnen Empfangsstellen (Zusammenstellungen der Gutschriften) verwendet.

b) Die Ringabstimmung:

Durch Ringabstimmungen werden die Ein- und Ausbuchungen auf Übertragskonto beziehungsweise andere Hauptbuchkonten in Fehlerfelder aufgeteilt. Je nach dem Aufteilungsmodus können zeitliche und sachliche Ringe unterschieden werden.

aa) Zeitliche Ringabstimmungen:

Zu bestimmten Zeitpunkten, etwa zur Zeit der Abrechnungsausganges oder auch willkürlich wenn eine bestimmte Anzahl Buchungen ausgeführt ist, werden An- und Per-Buchungen auf Übertragskonto unter Berücksichtigung eventuell auf einer Seite noch nicht erfaßter Belege gegenseitig abgestimmt, wozu gegebenenfalls nur die gespeicherten Summen aus den Buchungsmaschinen herausgeschlagen zu werden brauchen. Die Soll- und die Haben-Buchungen müssen dann die gleiche Summe ergeben.

bb) Sachliche Ringabstimmungen:

Nicht in gewissen Zeitabständen, sondern nach Hauptbuchkonten oder Kontogruppen (zum Beispiel Filialen, Landeszentralbank, Postscheck) beziehungsweise Arbeitsstellen (zum Beispiel Terminaufträge) unterteilt, werden Fehlerfeldteilungen vorgenommen und zwar in der Weise, daß die Eingangsbuchungen beziehungsweise Summen der Eingangs-Sammelverzeichnisse mit den Ausgangsbuchungen beziehungsweise Ausgangsverzeichnissen verglichen werden. Sofern Belege nur auf einer Seite, zum Beispiel beim Eingang, erfaßt sind, müssen für die Gegenseite Hilfs- oder Abstimmungsstrippen angefertigt werden, welche zweckmäßigerweise entsprechende Verwendung als Sammelbeleg für die Journalisierung finden.

Bei der Arbeitsabwicklung in der Überweisungsabteilung sind der Überweisungsausgang (Bearbeitung der Kundenaufträge) und der Überweisungseingang (Bearbeitung der eingegangenen Gutschriften) zu unterscheiden.

Der Überweisungsausgang (Bearbeitung der Kundenaufträge):

Die Kundenaufträge gelangen von der Postöffnungsstelle oder dem Kundenschalter unmittelbar an die Disponenten ¹⁾, die die Verfügung durch ihre Unterschrift auf den Belastungen genehmigen. Von einer gewissen Betragshöhe ab ist eine zusätzliche Abzeichnung durch einen dazu bevollmächtigten Angestellten oder durch die Direktion erforderlich. Die Belege werden dann an den Ausgangs-Sachbearbeiter in der Überweisungsabteilung gegeben, der die Gutschriften unter gleichzeitiger

1) Ein gewisser Teil der Aufträge kann gleich bei der Hereinnahme abgezeichnet werden.

Belegsicherung ¹⁾ von den Lastschriften trennt, die Gutschriften nach Ausgangsstellen und die Belastungen nach Buchungsgruppen sortiert.

Aufträge, die noch einer besonderen Bearbeitung bedürfen, zum Beispiel in Briefform eingegangene Überweisungsaufträge, die auf Bankformulare (nur Gutschrift, da der Originalbrief als Belastung verwendet wird) umzuschreiben sind, oder Aufträge, bei denen Ergänzungen erforderlich sind (zum Beispiel LZB-Nummer), werden vom Ausgangssachbearbeiter einer in unmittelbarer Nähe sitzenden Hilfskraft zugereicht, die die erforderlichen Ausschreibungen beziehungsweise Ergänzungen vornimmt.

Von einer weiteren Hilfskraft werden die nach Buchungsgruppen sortierten Belastungen, eventuell nach vorheriger Anfertigung von Kundenzusammenstellungen, auf Grundbogen

per Kunden (Buchungsgruppe) an Übertragskonto gebucht.

Die Gutschriften werden auf Ausgangsverzeichnissen erfaßt und bei Ausgängen an das Postscheckamt sind außerdem noch Ersatzüberweisungen auszuschreiben. Der Durchschlag der Ausgangsverzeichnisse dient als Buchungsbeleg. Diese werden nach Numerierung - eventuell Standardbelegnummer -

per Übertragskonto an Ausgangsstellen gebucht.

Soll-Buchungen und Haben-Buchungen auf dem Übertragskonto werden unter Berücksichtigung eventuell auf einer Seite noch nicht erfaßter Posten ringweise abgestimmt.

1) Die "Belegsicherung" erfolgt durch das Anbringen eines Stempelaufdruckes beim Trennen von Last- und Gutschriften, womit die Übereinstimmung bestätigt wird. Jeder Belegsicherungstempel trägt neben der Banknummer eine besondere Nummer. Die Ausgabe und die Verwahrung dieser Stempel unterliegen besonderen Vorschriften.

Belastungen und Gutschriften für Hausüberträge gelangen an die Kundenbuchhaltung, die Ausgangsverzeichnisse mit den Anlagen an die Expedition und deren Durchschläge an die Bankenbuchhaltung.

Der Überweisungseingang (Gutschriftseingänge von Banken, Postscheckamt etc.):

Der gesamte Eingang aus den verschiedenen Netzen gelangt von der Postöffnungsstelle unmittelbar an den Eingangssachbearbeiter, der die Anlagen unter gleichzeitiger Belegsicherung und Kontrolle von den Verzeichnissen trennt, Posten, die eine besondere Bearbeitung erfordern (zum Beispiel Zusammenstellungen) einer Hilfskraft weitergibt und die Gutschriften nach Kontogruppen sortiert. Große Beträge werden der Geld-Dispositionsstelle angesagt. Nachdem eventuell vorausgebuchte Posten auf den Verzeichnissen abgesetzt sind, werden die Endsummen der Eingangsverzeichnisse

Per Eingangsstelle an Übertragskonto
und die Anlagen (Gutschriften)

Per Übertragskonto an Kunden (Buchungsgruppe)
journalisiert und in Ringen abgestimmt. Die Eingangsverzeichnisse gelangen dann zur Kontoverbuchung an die Bankenbuchhaltung und die Anlagen (Gutschriften) an die Kundenbuchhaltung.

Die eingegangenen Gutschriften werden als Anlage zum Tagesauszug an die Kunden weitergegeben. Die Eingangsverzeichnisse verbleiben als Buchungsbelege im Hause. Die vom Postscheckamt eingegangenen Abschnitte werden an besondere Gutschriftszettel angeheftet. Ergänzungen wie zum Beispiel Kundenanschrift, Datum usw. sind, da sie aus dem Abschnitt ersichtlich sind, gewöhnlich nicht erforderlich.

Wie früher durch den Einsatz von Registrierkassen versuchen in der neueren Zeit verschiedene Banken durch die Verwen-

dung von Scheckabrechnungsmaschinen eine rationellere Arbeitsabwicklung in der Überweisungsabteilung zu erzielen. Der Vorteil dieses Verfahrens liegt vor allem in der Verringerung der Fehlermöglichkeiten, da mit der richtigen Erfassung der Eingangsseite weitgehend die Richtigkeit der Ausgangsseite gewährleistet ist.

Terminaufträge:

Für die Terminaufträge der Kunden werden in Adremaplatten Auftraggeber, eventuell Betrag, Empfänger und Verwendungszweck gestanzt. Diese Platten, nach Terminen abgestellt, dienen für die Beschriftung der Gutschriftsbelege und der Kundenanzeigen. Die letzteren werden, nachdem sie als Unterlage für die Kontoverbuchung dienten, den Kunden als Anlage zum Tagesauszug zugesandt. Die Kontrolle der Terminaufträge erfolgt anhand der im Durchschlag mit dem Kundenauftrag gewonnenen Termin-Kontrollkarte.

252 Die Wechselabteilung

Diskontwechsel:

Zum Diskont werden die Wechsel von den Kunden mit besonderen, von der Bank zur Verfügung gestellten Verzeichnissen eingereicht. Eine Ausfertigung des Einreicherverzeichnisses dient in der Bank als Unterlage für die Diskontabrechnung während eine weitere als Buchungsbeleg verwendet wird.

Von der Postöffnungsstelle beziehungsweise der Kundenabteilung werden die Wechsel und Einreicherverzeichnisse unmittelbar der Angestellten am Einreicher-Obligo zugestellt, welche in Tausenderbeträgen das Obligo der Einreicher auf den Verzeichnissen handschriftlich notiert. Neben den Wechselbeträgen auf den Verzeichnissen wird von der Angestellten am Bezogenen-Obligo das aus Einreichungen von Kunden bekannte oder von Filialen gemeldete Obligo der Wechselbezogenen vermerkt.

Durch Handreichung wird das Material an einen Sachbearbeiter weitergegeben, der die formelle Ordnungsmäßigkeit der Wechsel prüft und bei eventuellen Formmängeln Hinweiszettel anheftet. Eine Hilfskraft läßt in der Auskunftsteil die vorhandenen Auskünfte heraussuchen und fügt diese den Einreicherverzeichnissen bei. Liegt keine Auskunft vor oder müssen neue Auskünfte eingeholt werden, so wird auf den Diskontnoten ein "A" angebracht und beim Wechselkopieren ein Auskunftsteislip (Auskunftsanforderung) mitgewonnen. Aus Vereinfachungsgründen erfolgt bei Kleinbeträgen keine Einholung von Auskünften. Auch bei besonders guten Einreichern kann darauf verzichtet werden.

An Hand besonderer Unterlagen werden die zum Diskont eingereichten Wechsel, wie auch turnusmäßig das Bezogenen-Obligo, auf eventuell vorgekommene Proteste durchgesehen, wobei wiederum Kleinbeträge nicht berücksichtigt werden.

Von der Kreditabteilung beziehungsweise der Direktion wird die Genehmigung zum Ankauf der Wechsel erteilt.

Auf den angekauften Wechseln und auf den Verzeichnissen wird dann der Kopierstempelaufdruck (Kopiernummer, Banknummer) angebracht. Zur Vorbereitung der Abrechnung werden auf den Verzeichnissen die Diskont- und Provisionssätze vermerkt, wofür eine Konditionenkartei - nur für Ausnahmekonditionen - als Unterlage dient.

Anschließend können dann - eventuell unter Verwendung von Rechenmaschinen - die Diskontabrechnungen erstellt werden. Jede Abrechnung wird von einem Kontrolleur nachgerechnet.

Während die Einreicherverzeichnisse (Buchungsbeleg) nach Buchungsgruppen sortiert, numeriert und dann

Per Wechselkonto an Kunden (Buchungsgruppe)
und Erträgniskonten (Diskont, Provision)

journalisiert werden, gelangen die Wechsel zum Kopieren.

Anstelle der handschriftlichen Kopierbücher früherer Zeit werden das Einreicherobligo, das Bezogenen-Obligo und das Verfallbuch in Karteiform geführt und das Kopieren der Wechsel geschieht in der Weise, daß "Kopiersätze" mit Schreibmaschine ausgefüllt werden; wobei die verschiedenen Unterlagen (Einreicher-Obligo, Bezogenen-Obligo, Verfallkarte, eventuell Auskunftslip, Meldezettel an die Zentrale, Bezogenenmeldung an Filialen usw.) im Durchschreibeverfahren gewonnen werden.

Bei sehr guten Kunden mit zahlreichen Wechseleinreichungen kann mit deren Zustimmung das folgende Verfahren angewendet werden, bei dem das Kopieren der Wechsel entfällt.

Den Kunden werden zur Einreichung statt der 2-teiligen. 4-teilige Formularsätze, bestehend aus Kundenabrechnung, Buchungsbeleg, Einreicherobligo und Unterlage für die Verfallkartei zur Verfügung gestellt. Auf das Bezogenen-Obligo wird im Hinblick auf die Bonität des Kunden verzichtet. Die Durchschläge des Einreicher-verzeichnisses für das Einreicher-Obligo und die Verfallkartei werden unter dem Namen des Einreichers beziehungsweise dem jeweiligen Verfalldatum im Obligo beziehungsweise in der Verfallkartei eingeordnet. Die eingelösten Abschnitte sind jeweils zu durchstreichen und die Unterlage für die Verfallkartei unter dem nächsten Verfall einzuordnen. In besonderen Fällen kann, wenn die Unterlagen für die Verfallkontrolle dieser Wechsel gesondert abgestellt sind, auf den Durchschlag für das Einreicher-Obligo verzichtet werden, da sich dieses aus dem Verfallbuch ersehen läßt.

Die Einreicher- und Bezogenen-Obligo-Slips gelangen an die Obligo-Führer und die Verfallkarten an die Verfallkontrolle. Für jeden Einreicher wird zur Ermittlung des Gesamt-Obligos eine Staffel - nur in Markbeträgen - geführt

und zwar zweckmäßigerweise in Form einer Falzmappe in welche die Slips für den jeweiligen Kunden eingelegt sind. Die Absetzung ausgegangener Wechsel auf den Einreicher-Obligo-Staffeln erfolgt gewöhnlich wöchentlich ein- bis zweimal, sonst bei Neudiskontierungen, eventuellen Meldungen und bei den in achtwöchentlichem Turnus erfolgenden Abstimmungen mit dem Portefeuille. Besonderer Nachdruck ist auf die Neutralität der Verfallkontrolle zu legen, denn allein dadurch kann sie ihre Funktion, die Überwachung des Portefeuilles, wirksam ausüben. Die Verfallkontrolle erfolgt nicht anhand der Originalwechsel, sondern durch Vergleich der aussortierten Verfallkarten mit den Buchungsbelegen über den Wechselausgang (aus dem Portefeuille) oder mit dem Grundbogen beziehungsweise mit der Portefeuille-Ausgangsstrippe. Ebenso dürfen selbstverständlich die Verfallkarten nicht an den Portefeuilleführer gelangen.

Das Einreicher-Obligo dient zur Feststellung der Höhe des beanspruchten Diskontkredites der einzelnen Kunden, das Bezogenen-Obligo dazu, Wechselverbindlichkeiten der Bezogenen festzuhalten.

Nach Erledigung brauchen nur die Einreicher-Obligoslips in der Registratur für eine gewisse Zeit aufbewahrt zu werden, während die anderen Unterlagen vernichtet werden können.

Zur Einlieferung in das Portefeuille werden die Wechsel, unterteilt nach den im Portefeuille geführten Gruppen gestrippt (so daß die Einbuchung in die Portefeuille-Staffeln in Gruppensummen erfolgen kann) und mit den Wechseln an den Portefeuille-Verwalter gegeben. Ein Durchschlag der Strippe gelangt an die Verfallkontrolle wo die Vollzähligkeit der ausgeschriebenen Verfallkarten geprüft wird. Vielfach werden auch die Einreicher-Obligo-Slips addiert und mit der Portefeuille-Eingangs-Strippe verglichen. Zur Abstimmung mit den Buchungen erfolgt ein Vergleich der Portefeuille-Eingangsstrippe mit dem Grundbogen.

Während die Buchungsbelege (Einreicherverzeichnisse) als Unterlage für die Journalisierung dienen und dann über das Skontro an die Belegregistratur gegeben werden, können die Kundenabrechnungen (Durchschriften der Einreicherverzeichnisse) unabhängig davon zur Verbuchung auf den Kundenkonten gelangen. Sie werden dann, an den Tagesauszug geheftet, an die Expedition weitergeleitet. Durch dieses Verfahren der "Originalverbuchung" gelangt die Buchhaltung eher in den Besitz des Materials, der Grundbogen wird zeitlich entlastet, die Expedition erhält die Abrechnungen mit dem Tagesauszug, so daß Sortierarbeiten entfallen und auch im Skontro und in der Belegabgabe ergeben sich gewisse Erleichterungen, da das Material geschlossen angeliefert wird. Die Abstimmung der Buchungen auf den Kundenkonten erfolgt in Gruppen-Endsummen mit den Grundbuchungen.

Der Portefeuille-Ausgang:

Auf der Portefeuille-Ausgangsstrippe quittiert der Sachbearbeiter gegenüber dem Portefeuille-Verwalter den Empfang der Wechsel. Von einer Hilfskraft werden dann die Wechsel nach den verschiedenen Ausgangsarten sortiert und wie folgt bearbeitet:

Die Abrechnungswechsel, das sind Wechsel, deren Einzug über die an der Abrechnung angeschlossenen Banken erfolgt, brauchen nur mit Betragsangabe auf besondere Verzeichnisse, von denen das Original als Sendeverzeichnis und der Durchschlag als Buchungsbeleg per Bank an Wechselkonto dient, aufgesetzt zu werden. Auch für die zum Versand bestimmten Wechsel werden besondere Verzeichnisse verwendet. Bei den im eigenen Hause einzulösenden Wechseln dienen die Originalabschnitte als Unterlage für die Verbuchung auf den Kundenkonten. Sie werden mit Domizilprovision und dem zu buchenden Betrag (Wechselbetrag einschließlich Domizilprovision) handschriftlich ergänzt und mit Standardbelegnummer gebucht. Als Unterlage für die Journalisierung per Kunden an Wechselkonto

dienen nach Buchungsgruppen unterteilte Strippen, die von den Disponenten abgezeichnet werden.

Die Kassewechsel werden auf ein besonderes Ausgangsverzeichnis unter Angabe der Spesen gesetzt, dessen Durchschlag als Buchungsbeleg für die Ausbuchung der Wechsel und für die Spesenbuchung dient.

Die Abstimmung des Portefeuille-Ausganges erfolgt durch den Vergleich der Portefeuille-Ausgangsstrippe mit den Grundbogen.

Die Bearbeitung des kurzfristigen Wechseleinganges:

Die von Filialen und Banken eingegangenen Wechsel zum Einzug werden von der Postöffnungsstelle unmittelbar an die Inkasso-Gruppe in der Wechselabteilung gegeben, dort von den Verzeichnissen getrennt und auf Lieferverzeichnisse (bei Weiterleitungen) beziehungsweise auf die Portefeuille-Eingangsstrippe (bei hier verbleibenden Wechseln) gesetzt. Die Abstimmung des kurzfristigen Einganges wird in der Weise vorgenommen, daß dem Gesamtbetrag anhand der Eingangsverzeichnisse (= Grundbogenendsumme) die bei der Erstellung der Ausgangsverzeichnisse gewonnenen Endsummen und die Summe der Portefeuille-Eingangsstrippe für diese Wechsel gegenübergestellt wird. Die Ausschreibung von Sammelverfallkarten für die in das Portefeuille gelangenden Einzugswechsel entfällt, wenn ein Durchschlag der Portefeuille-Eingangsstrippe, mit Verfalldaten ergänzt, an die Verfallkontrolle gegeben wird. Anstelle der Portefeuille-Eingangsstrippe können auch die Eingangsverzeichnisse, auf denen die gleichtägig weitergeleiteten Abschnitte durchstrichen werden, für die Verfallkontrolle verwendet werden. Als Unterlage für die Journalisierung ist dann ein Buchungsbeleg anzufertigen, in dem die Endsummen der Eingangsverzeichnisse erfaßt sind.

Von Kunden zum Einzug (Gutschrift nach Eingang)
hereingegebene Wechsel:

Für diese Wechsel wird von einer Hilfskraft ein Formularvordruck mit fünf Durchschlägen (Kundenquittung, Buchungsbeleg für die spätere Gutschrift, Gutschriftsanzeige, Bezahlungsmeldung, Verfallkarte) ausgeschrieben. Die Wechsel werden ohne Buchung in das Portefeuille genommen. Bei Versand zum Einzug genügt für die Buchung per Wechselkonto an Einzugswechselkonto eine einfache Strippe. Aufgrund der von der einziehenden Bank zurückgelangenden Bezahlungsmeldung erfolgt unter Verwendung der vorbereiteten Gutschrift die Gutschrift per Einzugswechselkonto an Kunde.

3 Die Phasen der organisatorischen Anpassung

Die kritische Betrachtung der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation ist zugleich eine wertende Untersuchung von Führungsentscheidungen. Der Einblick in den Verlauf des Entwicklungsprozesses ermöglicht es, Ursachen und Maßnahmen sowie deren Auswirkungen in den jeweiligen Phasen festzustellen. Anhand der letzteren kann die sachliche und zeitliche Richtigkeit der Entscheidungen und der darauf folgenden Maßnahmen beurteilt werden.

Dabei wird die Bedeutung der organisatorischen Anpassung als Führungsaufgabe besonders augenscheinlich. Sie zerfällt in die Beobachtung der Entwicklung, die stete Wachsamkeit gegenüber den Datenvariationen und in die eigentlichen Anpassungsmaßnahmen als Teilaufgaben. Da die organisatorische Anpassung nicht nur die Nachholung erforderlicher Organisationsmaßnahmen bezwecken soll, sondern in einem gewissen Maße auch die spätere Entwicklung vorwegnehmen muß, gehen diese Aufgaben über den Bereich der Erkenntnis der Gegenwartssituation hinaus.

Die Unkenntnis der Bedeutung dieser Führungsaufgaben, das Unwissen über die organisatorischen Zusammenhänge, die mangelnde Beachtung und Beobachtung der Variation der Daten und einseitig empirische Denkweise sind die immer wieder feststellbaren Ursachen zeitlich oder sachlich unrichtiger Anpassung.

Die Untersuchung der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation zeigt, daß ein unmittelbarer Zusammenhang zwischen den Datenvariationen und der organisatorischen Anpassung besteht, wobei immer folgender Verlauf des Prozesses erkennbar ist: Datenvariation : Verzögerung - Improvisation Anpassung. Die verschiedenen fördernden und hemmenden Einflüsse auf diesen Vorgang werden im folgenden dargestellt.

Es wird in dieser Untersuchung auch offenbar, daß große und allgemeine Anpassungsmaßnahmen bisher meist erst infolge des unmittelbaren Zwanges, der wirtschaftlichen Notwendigkeit, anstelle von planvollen und rechtzeitigen Führungsentscheidungen erfolgten. Die Härte des Marktgesetzes und die Notwendigkeit der Selbsterhaltung waren oft die Triebfeder und der einzig wirksame Faktor gegen die Stagnierungstendenz. Auf diese Weise vollzog sich, durch starke Impulse (Krieg, Inflation, Krisen etc.) vorangetrieben, im Zusammenhang mit einer gewaltigen Zunahme der Aufgaben und einer gewissen Änderung der Aufgaben, in mehreren Stufen (Phasen) eine grundlegende Wandlung der Form des Wirtschaftens.

Es ist interessant und aufschlußreich, aus diesen Aspekten die Führungsaufgabe "organisatorische Anpassung" zu sehen und die Bedeutung dieser Aufgabe aus der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation abzulesen.

30 1. Phase: Sicherheitsprobleme und Lösungsversuche

Die im 19. Jahrhundert aus der wirtschaftlichen Entwicklung resultierende Zunahme der Aufgaben führte im Laufe der Zeit dazu, daß die Übersicht über die einzelnen Geschäftsvorgänge durch den Bankier nicht mehr im bisher gewohnten Maße möglich war. Es bestand die Gefahr wirtschaftlicher Verluste durch ungenügende Kontrollen. Die Notwendigkeit der Anpassung des Kontrollwesens zur Gewährleistung der Sicherheit wurde offenbar und gab den Anlaß zu entsprechenden Maßnahmen. Da jede Erfahrung in der Lösung solcher Fragen fehlte, verfiel man naturgemäß auf das Naheliegendste: Die fehlende unmittelbare Übersicht über die Arbeitsvorgänge durch den Bankier sollte durch hohe Anforderungen an die Vertrauenswürdigkeit der Angestellten ersetzt werden. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die Werteverwalter gelegt. Die Kasse war zunächst das Hauptobjekt der Sicherheitsmaßnahmen.

Um die Vertrauenswürdigkeit des Kassierers zu fundieren, wurde er oft in die Position eines Vorgesetzten erhoben und mit entsprechenden Aufgaben betraut. In vielen Fällen war er Vertreter des Bankiers und hatte Prokura. Die auf diese Weise zustande gekommene Heraushebung der Stellung des Kassierers erhielt sich noch viele Jahrzehnte, auch dann noch, als sich sein Aufgabenbereich längst geändert hatte.

Das Problem der Sicherheit im Bankkontor vertiefte sich mit der weiteren Zunahme der Aufgaben. Diese führte auch zu einer allmählichen Änderung der Personalstruktur.

Während in den fünfziger und sechziger Jahren des vorigen Jahrhunderts der Bankbeamte noch eine vorübergehende Erscheinung war, die darnach strebte, selbst Bankier zu werden und sich aus den entsprechenden Kreisen der Gesellschaft rekrutierte, war jetzt eine größere Stammbesetzung notwendig, die sich zu einem erheblichen Teil aus anderen Bevölkerungsschichten zusammensetzte. Die hohen Anforderungen in bezug auf die Vertrauenswürdigkeit bei der Einstellung wurden nun auch durch eine Überwachung der persönlichen Bereiche und der finanziellen Lage der Angestellten ergänzt, um von vornherein zu unterbinden, daß ein Bankbeamter der "Versuchung, sich fremde Gelder anzueignen, unterliegt". Die Vorschrift bei verschiedenen Banken, daß den Angestellten eine Heirat erst von einer gewissen Einkommenshöhe ab erlaubt war und andere in die gleiche Richtung gehende Maßnahmen legen darüber ein beredtes Zeugnis ab. Das hohe Ansehen, das die Bankbeamten dieser Zeit in der Öffentlichkeit hatten, beruhte nicht zuletzt auf diesen Maßnahmen, aufgrund der besondere ethische Qualitäten bei den Bankbeamten vorausgesetzt werden konnten. Aber dieses Eindringen in die subjektiven Bereiche der angestellten Mitarbeiter zeigt auch eine gewisse Unsicherheit, die gegenüber den Kontrollproblemen im Bankkontor bestand.

Allmählich setzte sich die Erkenntnis durch, daß die persönliche Überwachung, die Nachrechnung und Nachprüfung der Belege durch den Bankier beziehungsweise durch Vorgesetzte als alleinige Kontrollmethoden nicht mehr ausreichten. Ferner zeigte sich, daß die Überbetonung der Vertrauenswürdigkeit der Bankbeamten und die damit zusammenhängenden Maßnahmen ebenfalls nicht genügten, um die Sicherheit bei der ständigen und immer schnelleren Zunahme der Aufgaben zu gewährleisten. Das war der Anlaß dazu, sich sachlichen Kontrollmitteln zuzuwenden. Die Lösung des Problems sah man zunächst in der Einführung der doppelten Buchhaltung oder deren besseren Ausnutzung zu Kontrollzwecken. Es wurde aber bald offenbar, daß die doppelte Buchhaltung allein nicht imstande ist, ein fehlendes Kontrollwesen zu ersetzen, insbesondere, da sich die Buchungen und Buchungsabstimmungen bei der manuellen Übertragungsbuchhaltung für jeden Vorgang auf mehrere Tage hinzogen. Der doppelten Buchhaltung wurde nun verschiedentlich der "Mangel" zugeschrieben, daß sie "Unregelmäßigkeiten und Unterschleife" zu spät entdecken läßt und der "Buchhalter nicht imstande ist, diese rechtzeitig nachzuweisen", ja oft sogar "Monate oder ein Jahr vergehen, bis durch die doppelte Buchhaltung allein Unterschleife entdeckt werden".

Dieser erste Versuch, ein geeignetes sachliches Kontrollmittel zu finden, führte nicht zu dem gewünschten Erfolg. Die aus der weiteren Zunahme der Aufgaben resultierende Bedrohung der Sicherheit zwang nun dazu, sich von der Situation, dem bisher Gegebenen, loszureißen und neue Wege der Anpassung des Kontrollwesens zu beschreiten. In diesem Bestreben erfolgte zunächst eine Hervorhebung der Funktionenteilung, die sich - wie besonders betont wurde - als ein "wohl bedachtes" System über den ganzen Betrieb zu erstrecken habe. Durch eine "streng geregelte" Funktionenteilung, erklärte man, wären "jahrelange Unterschlagungen, die jetzt noch ohne allzugroße Schwierigkeit begangen wer-

den können", zu verhindern. Das "funktionale Gliederungsprinzip" wurde in den größeren Banken für viele Jahre heimisch.

Diese Funktionenteilung aus Sicherungsgründen umfaßte zunächst die Trennung von Anweisung und Verfügung und somit eine Gliederung der Arbeitsabwicklung in der Weise, daß für die Bearbeitung eines Geschäftsvorfalles möglichst mehrere Abteilungen beziehungsweise Arbeitsstellen, zum Beispiel die Korrespondenzabteilung, die Rechnerei, die Kasse usw. eingeschaltet wurden. Bewußt wurde die Gliederung der Abteilungen und das Prinzip, nach dem die Abwicklung der Geschäftsvorfälle erfolgen mußte, so festgelegt, daß eine weitgehende Aufteilung in verschiedene Bearbeitungsstellen zwangsläufig gegeben war. In der Korrespondenzabteilung wurden verschiedene Gruppen geschaffen, die unter der Oberleitung eines Prokuristen standen, der damit die Übersicht über die einzelnen Vorgänge haben sollte.

Die eingegangenen Aufträge wurden im Korrespondenzbüro auf Auftragszettel umgeschrieben und vom zuständigen Prokuristen unterzeichnet. Sie dienten dann als Unterlage für die Ausführung in den einzelnen Abteilungen. Nach der Abwicklung der Aufträge konnten die Ausführungen mit dem Originalauftrag verglichen werden. Auch heute noch stellt die Überwachung der Vorgänge anhand des an einer neutralen Stelle befindlichen Originals ein wichtiges Kontrollprinzip bei verschiedenen Geschäftsvorgängen dar.

In größeren Bankbetrieben ergab sich die Notwendigkeit, ein besonderes "Kontrollbureau" einzurichten. Hier wurden über bestimmte Wertebewegungen, bei denen die Gefahr einer Veruntreuung augenfällig war, Kontrollbücher geführt. Die "Beamten" des "Kontrollbureaus" prüften auch die Buchungen und verglichen sie mit den Originalaufträgen. Abrechnungen wurden von ihnen nachgerechnet. Auf diese Weise sollte erreicht werden - und das war das Ziel der damaligen Kontrollmaßnahmen -, daß gleichsam "hinter jedem der Beamten in den Manipulationsbureaus

ein ständiger Wachtposten steht". In dieser Zweckbestimmung zeigt sich, daß die Sicherungsmaßnahmen immer und immer wieder auf die ursprüngliche Form der persönlichen Überwachung hin tendierten.

In bestimmten Fällen, zum Beispiel bei den Eingängen für die Kuponskasse, erhielt das Kontrollbureau unmittelbar die Originalaufträge. Zur Überwachung der richtigen Ausführung wurde aufgrund der Originalaufträge ein Vorausbuch geführt, in dem auch Avise zur Erfassung gelangten. Auch dieses Kontrollprinzip ist im heutigen Bankbetrieb, allerdings in verbesserter Form, an verschiedenen Stellen noch vorzufinden.

An der Kasse war ein Beamter des Kontrollbureaus ständig tätig, der die Belege mit einer Nummer versah und sie mit den "Strazzen" verglich. Ebenso hatte ein Angestellter des "Kontrollbureaus" seinen Sitz in der "Giro-Abteilung" (Kundenbuchhaltung).

Zusammenfassend ist festzustellen, daß das Kontrollwesen im Bankbetrieb, wie es sich bis nach dem ersten Weltkrieg entwickelt hatte, nach folgenden Prinzipien aufgebaut war: Die Funktionentrennung in bezug auf Anweisung und Werteverfügung, die Überwachung durch Nachrechnen, Nachprüfen, Vergleich mit Kontrollbüchern und Originalaufträgen, die Trennung in Aufgabenbereiche verschiedener Art bei jedem Auftrag. Die Überwachung und die zeitliche Abgrenzung von eventuellen Unterschlagungen erfolgte durch den Vergleich mit den Kontrabüchern der Kunden, die Zusendung von Anzeigen und die halbjährliche Auszugserteilung an die Kunden.

Trotz der Verbesserungen im Kontrollwesen war die sachliche Seite der Kontrollmittel noch nicht sehr weit entwickelt. So war es zum Beispiel noch nicht üblich, nummerierte Vordrucke für die Werteingänge zu verwenden. Ins-

gesamt gesehen zeigten sich aber in vielen Fällen die Ansätze und Wurzeln der heutigen Kontrolleinrichtungen. Die frühzeitige Anpassung des Kontrollwesens im Gegensatz zur Organisation aus Wirtschaftlichkeitsgründen erfolgte deshalb, weil dazu, um wirtschaftliche Verluste zu vermeiden, eine zwingende Notwendigkeit bestand.

Die sich über lange Zeiträume erstreckenden Versuche zur Lösung des Sicherungsproblemcs und die verschiedenen Fehlschläge, sowie die trotz der besten Einrichtungen immer wieder vorkommenden Unterschlagungen, führten zu einer Überbetonung der Sicherheitsgesichtspunkte, hinter die alle weiteren Fragen der Organisation zurücktreten mußten. Das Primat der Sicherheit lebte im Bankbetrieb weiter und die daraus resultierenden Verhaltensweisen übertrugen sich von den älteren auf die jüngeren Angestellten und, eigenartige Stabilität einmal allgemein gewordener Meinungen im Betriebsleben, erhielten sich noch viele Jahrzehnte und beeinflussten die organisatorischen Maßnahmen.

31 2. Phase: Delegation von Aufsichts- und Weisungsfunktionen

Das Problem der Sicherheit charakterisierte die erste Phase in der Entwicklung der modernen Bankbetriebsorganisation, die im 19. Jahrhundert mit der Zunahme der Aufgaben als Folge der Entwicklung der Wirtschaft eingeleitet wurde. Neben den Fragen der Sicherheit tauchten aber auch die ersten Probleme der Organisation des Betriebsablaufes, der Arbeitsabwicklung als solcher, auf. Sie zeigten sich zunächst darin, daß durch die Aufgabenzunahme der Bankier nicht mehr in der Lage war, seine Angestellten zu beobachten und ihnen die Arbeit zuzuteilen. Die Kreditverhandlungen, die Planung, Durchführung und Überwachung der verschiedenen Transaktionen nahmen mehr und mehr seine ganze Zeit in Anspruch. Andererseits erforderte die Zunahme der Aufga-

ben eine Vergrößerung des Personalbestandes, womit den Aufgaben der Übersicht, Überwachung und Anweisung noch mehr Bedeutung zukam.

Aus dieser Divergenz der Entwicklung entstand die Notwendigkeit, Aufsichts- und Anweisungsbefugnisse in größerem Umfange geeigneten Angestellten zu erteilen, damit die reibungslose Abwicklung der Aufgaben gewährleistet war. Bisher gab es das nur in Ausnahmefällen und dann meistens in begrenztem Rahmen, da sie der Bankier oder einer der Gesellschafter weitmöglich selbst wahrzunehmen pflegten. Jetzt handelte es sich nicht mehr um begrenzte oder vorübergehende Befugnisse, sondern um deren Konstituierung.

Eine Änderung der Arbeitsweise, etwa im Sinne einer großzügigen Arbeitsteilung oder der Einführung von Maschinen und arbeitsparenden Formularen erfolgte noch nicht. Zur Bewältigung des größeren Arbeitsanfalles wurde zusätzliches Personal eingestellt. Die neuen Kräfte traten neben die bisher beschäftigten und wurden im wesentlichen mit gleichartigen Aufgaben betraut.

Der erste Anpassungsprozeß der Betriebsorganisation erstreckte sich nicht auf den Arbeitsablauf als solchen. Es bestand auch noch kein unmittelbarer Anlaß, den Arbeitsablauf zu rationalisieren. Zunächst war der Arbeitsanfall noch zu gering, um grundlegende Änderungen der Arbeitsweise auszulösen. Außerdem gab es das Kostenproblem oder einen Mangel an Personal, die den Anstoß dazu hätten geben können, noch nicht. Die Erträge überstiegen die Kosten bei

weitem und der Beruf des "Bankbeamten" war so begehrt, daß die Banken sogar weitgehende Auswahlmöglichkeiten hatten.

Im übrigen war die Senkung der Kosten durch eine Verbesserung der Arbeitsweise im Bankkontor noch nicht vereinbar mit den Vorstellungen, die man in dieser Zeit über das Bankwesen hatte. Das Denken war ertragsorientiert. Lediglich die Organisation der Sicherheit wurde als notwendig und sinnvoll anerkannt. Selbst wenn es zu einer Rationalisierung des Arbeitsablaufes gekommen wäre, hätte ihr Erfolg doch begrenzt sein müssen, da die eigentlichen "Massengeschäfte" noch fehlten.

Somit war, ausgelöst durch die Zunahme der Aufgaben, ein Anlaß lediglich zu solchen organisatorischen Maßnahmen gegeben, die dazu dienten, den Arbeitsanfall möglichst reibungslos abzuwickeln und nicht dazu, ihn möglichst "gut", das heißt rationell zu gestalten.

Mit der Herauslösung der Aufsichts- und Weisungsfunktionen aus dem Komplex der Leitungsfunktionen, die der Bankier bisher inne hatte, wurden sie zur selbständigen Führungsaufgabe. Mit ihnen wurde aber auch das Prinzip der Führung übernommen. Bisher übte der Bankier eine wohlwollende und wohlmeinende Fürsorge und Überwachung über seine Untergebenen aus. Der Patriarchalismus war im Bankbetrieb besonders ausgeprägt. Jetzt wurde er zum Führungsprinzip. Das wesensmäßig mit der Persönlichkeit verbundene wurde zur Institution. Die Nachahmung der Denkweise des Patriarchen und die Wahrnehmung seiner vermutlichen Interessen führten, insbesondere wenn die Führungsfunktionen von dazu weniger talentierten Angestellten ausgeübt wurden, manchmal zu ungünstigen Auswirkungen auf das Betriebsklima. Ferner führten nicht zuletzt die Vorsichtsmomente, die diese Angestellten wahrnehmen zu müssen glaubten, zu einer gewissen Stagnation, zu hemmenden und bremsenden Einstellungen gegenüber Neuerungen im personellen und organisatorischen Bereich.

32 3. Phase: Die Entwicklung der Organisation beim
Aufbau des Kreditbankwesens

Das horizontale Wachstum

Unter dem horizontalen Wachstum einer Organisation ist das Aneinanderreihen von gleichgearteten Aggregaten, Arbeitsplätzen und Arbeitsgruppen zu verstehen, im Gegensatz zum vertikalen Wachstum einer Organisation, das in der Funktioneinteilung, der Tiefenstaffelung, besteht.

Wie sich bereits in der vorhergehenden Phase der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation zeigte, gingen die Entscheidungen über die Gestaltung der Organisation bei der Zunahme der Aufgaben zunächst in die Richtung einer horizontalen Verbreiterung der Organisation. Um so mehr prägte sich diese Erscheinung jetzt, gegen Ende des 19. Jahrhunderts und in den ersten Jahren des 20. Jahrhunderts aus, da in diesen Jahren eine gewaltige Ausweitung des Aufgabenvolumens erfolgte, die ihre Ursachen in der technischen Entwicklung, der Bevölkerungszunahme, dem agraren Aufschwung und in der wirtschaftlichen und politischen Einung Deutschlands haben.

Wie kaum in irgendeinem Zweig der Industrie oder des Handels, wo Erfindungen, Wandel der Kundenwünsche und des Kundenbedarfes oft Einzelkonjunkturen und Einzeldepressionen hervorrufen, wirkt sich die Entwicklung der gesamten Wirtschaft auf die Aufgaben aus, die an die Banken gestellt werden. Die Aufgaben wiederum stellen die Daten für die Betriebsorganisation dar und somit wird die Bankbetriebsorganisation mittelbar von der volkswirtschaftlichen Entwicklung in nicht geringem Maße beeinflusst.

In den 11 Jahren von 1890 bis 1901 verdoppelte sich das Aktienkapital der deutschen Banken. In einem Zeitraum von ca. 30 Jahren vor dem ersten Weltkrieg stiegen die Zahl

der Einlieferungen bei den deutschen Abrechnungsstellen und die Unkosten der Banken, die zur Kennzeichnung der Größenentwicklung im vorhergehenden Kapitel aufgeführt wurden, auf das Zehnfache. Beim einzelnen Bankinstitut betrug die Zunahme des Aufgabenvolumens durch Fusionen und Neugründungen oft noch mehr. So stieg zum Beispiel bei der Deutschen Bank in der Zeit von 1894 bis 1915, also bereits in einem Zeitraum von 20 Jahren, die Zahl der Beamten und die der Konten auf mehr als das 10-fache ¹⁾. Dieser großartige Aufbau des Geschäftes vollzog sich relativ gleichmäßig. Nur selten traten Verschiebungen größeren Ausmaßes ein. Phasen des intensiveren Aufbaues und Phasen der Befestigung und der Sammlung lösten einander beinahe harmonisch ab.

Die Entwicklung der Betriebsorganisation konnte deshalb Schritt halten und es gab keinen Anlaß zu einer wesentlichen Änderung im Sinne einer qualitativen Anpassung. Immer, wenn der Arbeitsanfall über die jeweilige Kapazität hinausging, wurden zusätzliche Arbeitskräfte eingestellt. Die Gliederung der Arbeit erfolgte so, daß nach dem Alphabet Kundengruppen gebildet wurden, wobei für die Bearbeitung aller Vorgänge in einer Kundengruppe jeweils ein oder mehrere Beamte zuständig waren.

320 Die Arbeitsteilung durch die Abteilungsgliederung

Die horizontale Ausweitung der Betriebsorganisation konnte mit der weiteren Zunahme der Aufgaben nicht mehr die reibungslose Abwicklung der Geschäftsvorfälle gewährleisten. Schon aus räumlichen Gründen war sie begrenzt. Von einer gewissen Größe der Betriebe ab war ein gewisser Zwang gegeben, neue Entscheidungen hinsichtlich der orga-

1) Vgl. Geschäftsberichte der Deutschen Bank

nisatorischen Gestaltung zu fällen. Nur in Einzelfällen wurde bisher eine Trennung in auftragsentgegennehmende, ausführende und verbuchende Arbeit vorgenommen. Jetzt war diese Trennung und auch eine gewisse sachliche Gliederung nach Bearbeitungsobjekten beim größeren Bankbetrieb zur Notwendigkeit geworden. Es wurden Arbeitsgruppen und schließlich Abteilungen gebildet. Die Abgrenzung der Aufgabengebiete war aber vielfach noch unklar.

321 Die Funktionenteilung

In Einzelfällen ergab sie sich bereits im Zusammenhang mit der obenerwähnten Gliederung nach Arbeitsgruppen und Abteilungen. Trotzdem wurden von den meisten Angestellten dispositive, ausführende und mechanische Funktionen zugleich ausgeführt. Es dürfte deshalb richtig sein, von einer echten Funktionenteilung nur in dem Sinne zu sprechen, als sie zwischen der Leitung und den Untergebenen bestand, wobei bei den letzteren nur selten und dann meistens zufällig eine Trennung in die verschiedenen Funktionenarten erfolgte.

Bald zeigte sich bei zahlreichen Banken, daß der Bankier allein nicht mehr in der Lage war, auch die Kontodisposition, beziehungsweise die Hereinnahme der Aufträge und die Überwachung der Ausführung der Aufträge, die vielfach noch in seiner Hand lagen, neben seinen sonstigen Aufgaben wahrzunehmen. Es war deshalb erforderlich, sich zu einer Delegation von Dispositionsfunktionen zu entschließen. Diese Aufgaben wurden einer besonderen Abteilung, dem "Korrespondenzbureau" übertragen. Die Korrespondenzabteilung war die Befehlsstelle für die anderen, ausführenden Abteilungen. Hier gingen die Aufträge ein, wurden hinsichtlich ihrer Ausführbarkeit überprüft und meistens nach Einsichtnahme durch den Bankier oder einen Bevollmächtigten an die betreffenden Ausführungsabteilungen weitergeleitet. Zu diesem Zweck wurden sie, wie bereits erwähnt, auf Auftragsformulare

umgeschrieben. Anhand der Originalaufträge, die in der Korrespondenzabteilung verblieben, wurde die Ausführung überwacht. In der Übertragung von Dispositionsbefugnissen ist eine Funktionenteilung zu sehen, die von erwähnenswerter organisatorischer Bedeutung war. Mit dieser Entwicklung begann allmählich die Loslösung der Organisation von der Person des Bankiers, sie "verstetigte" sich in streng einzuhaltenden Regelungen und Anweisungen hinsichtlich der Abwicklung der einzelnen Vorgänge und wurde zur Institution.

Im Zusammenhang mit der Funktionenteilung ist es erwähnenswert, daß 1882 durchschnittlich auf eine "leitende Persönlichkeit" zwei "fachmännisch Vorgebildete", 1895 bereits vier und 1907 sechs "fachmännisch Vorgebildete" kamen.

322 Die Verzögerung der qualitativen Anpassung und ihre Ursachen

Trotz aller Änderungen hatte die qualitative Anpassung der Organisation noch keine großen Fortschritte gemacht und man gewinnt den Eindruck, daß die Zunahme der Aufgaben schneller vor sich ging als die Entwicklung der Organisation. Die Verzögerung der Anpassung zeigte sich im Laufe der Zeit darin, daß die Arbeitsmethoden dem gestiegenen Arbeitsanfall offenbar nicht mehr gewachsen waren und da und dort Unregelmäßigkeiten, Reibungsverluste etc. auftraten. Noch immer war, trotz der gewaltigen Aufgabenzunahme die Arbeitsweise durch die manuelle Übertragung charakterisiert. Die Verwendung von Büromaschinen war nicht üblich. Insbesondere in der Buchhaltung zeigte sich, daß die Verfahrensweisen, die früher vollkommen genügten, jetzt zu schwerfällig und zu langsam waren. Aus dem Druck dieser Umstände entstanden verschiedene periphere Verbesserungen, wie zum Beispiel die Einführung der Primanotabogen

anstelle des gebundenen Buches, das Riskontro und verschiedene weitere Hilfs- und Kontrollmittel.

Es ist besonders bedeutsam, daß in dieser Zeit (1909) bereits die Einrichtung einer Belegbuchhaltung verbürgt ist. Diese der allgemeinen Entwicklung weit vorausgehende Anpassung konnte aber die "Beharrung" nicht überwinden. Sie fand noch keinen allgemeinen Eingang in die Bankbetriebsorganisation. Es mußten noch viele Jahre verstreichen und ein gewaltiger Umbruch im Bankbetrieb vor sich gehen, bis die "Verzögerung" überwunden werden konnte und sich diese Organisationsform durchsetzte. Es war aber der Vorbote, die Wurzel einer späteren Entwicklung. Nicht selten, wenn sich große Umwandlungen vollziehen, die eine neue Denkweise voraussetzen, sind ihre Vorgänger weit früher schon vorhanden, bleiben aber unbeachtet und vergehen, bis sie schließlich im neuen Licht der gegebenen Situation, manchmal an verschiedenen Stellen zugleich, wieder erstehen und dann unaufhaltsam und scheinbar selbstverständlich Allgemeingut werden.

Insgesamt gesehen konnte, wie bereits erwähnt, die Entwicklung der Betriebsorganisation der Entwicklung des Geschäftes jetzt nicht mehr schritthalten. Aber nicht nur die Symptome im Bankbetrieb selbst wiesen auf die "Verzögerung" hin, auch im Vergleich mit der Industrie und dem Handel, wo längst Schreib- und Rechenmaschinen, verschiedene Ordnungs- und Organisationsmittel und insbesondere eine systematische Pflege der Organisation der Arbeit, der Arbeitsteilung, erfolgte, war diese augenscheinlich. Es ist erwähnenswert, daß, zurückgehend auf die Arbeiten von Taylor und Gilbreth, bereits die Arbeitswissenschaft im industriellen Bereich auch in der Praxis Eingang gefunden hatte.

Die Ursachen der Verzögerung der organisatorischen Anpassung im Bankbetrieb sind verschiedenerlei Art. Vor allem bestand, wie in der vorhergehenden Phase bereits ausgeführt, kein unmittelbarer Anstoß zu einer allgemeinen Anpassung der Organisation. Die Gewinne waren hoch, das ganze Denken war ertragsorientiert. Personelle Schwierigkeiten bei der Vergrößerung der Betriebe gab es noch nicht. Auch die relativ gleichmäßige Zunahme der Aufgaben zwang nicht zu irgendeinem forcierten Umbruch.

Andererseits beschäftigte man sich in der Praxis und auch in der theoretischen Literatur über das Bankwesen nur wenig mit organisatorischen Fragen. Das Denken lag im "Geschäft" und nicht im "Betrieb". So ergab sich auch von dieser Seite her kein Anstoß zu einer Änderung. Bei der Delegation von Leitungsfunktionen - Weisungs-, Aufsichts- und Dispositionsfunktionen - wurden ältere Angestellte berücksichtigt, deren Zuverlässigkeit erprobt war. Meistens waren es verdiente Buchhalter, Kassierer etc.. Ihnen waren die Fragen der betriebswirtschaftlichen Organisation oft fremd. Sie überwachten die Intensität ihrer Untergebenen bei der Arbeit und nicht deren Arbeitsweise, an der sie nicht zu rütteln wagten. Nur darin sahen sie ihre Aufgabe der Interessenwahrung, die ihnen vom Bankier übertragen worden war. Außerdem bewirkte das Primat der Sicherheit, daß von Vereinfachungen oft Abstand genommen wurde. Als Maßstab bei organisatorischen Einrichtungen galt immer der äußerstmögliche Fall einer eventuellen Unterschlagung, so daß oft unnötige Kontroll- und Sicherungsarbeiten auszuführen waren.

33 4. Phase: Durch den ersten Weltkrieg ausgelöste
Anpassungsprozesse

330 Die verursachenden Faktoren

Eine völlig neue Situation brachte der erste Weltkrieg mit sich. Die menschliche Arbeit, die bisher ohne besondere Überlegung hinsichtlich ihres mehr oder weniger rationellen Einsatzes bei der Zunahme der Aufgaben ohne Schwierigkeit den Ausgleich ermöglichte, wurde durch Einberufungen und Kriegsausfälle knapp. Demgegenüber nahmen die Aufgaben, insbesondere im Zahlungs- und Inkassoverkehr, aber auch durch die im Zusammenhang mit der Kriegswirtschaft erforderlichen Statistiken, Aufstellungen, Meldungen etc. zu.

So ergab sich aus der Veränderung der äußeren Bedingungen ein starker Impuls in die Richtung einer Verbesserung der Betriebsorganisation. Der "Betrieb" rückte ins Gesichtsfeld und wurde zum Problem. Zum ersten Mal wurden im Bankbetrieb Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt. Die qualitative Anpassung trat als besondere Erscheinung dieser Phase in den Vordergrund. Sie wurde durch die Änderung der "Bedingungen" verursacht. Daneben erfolgte auch eine quantitative Anpassung an die zunehmenden Aufgaben.

331 Die Anpassungsvorgänge

3310 Der Maschineneinsatz

Es war naheliegend, zur Überbrückung des Personalmangels maschinelle Hilfsmittel einzusetzen. Rechen-, Schreib- und Buchungsmaschinen fanden jetzt im Bankbetrieb in größerem Umfang Eingang.

3311 Die Arbeits- und Funktionenteilung

Die Abteilungsgliederung prägte sich weiter auf. Vielfach entstanden jetzt erst eigentliche Sachabteilungen, wie zum Beispiel die Wechselabteilung, das Börsenbüro, die Effektenrechnerei, die Effektenkasse, die Kuponskasse, die Divisendenabteilung usw.. Oft wurde auch eine "funktionale" Gliederung in zentrale Schreib- und Rechenabteilungen etc. versucht und meistens ergaben sich Mischformen zwischen beiden Gliederungsprinzipien.

Zur Überwachung und Regelung der gesamten Arbeitsabwicklung im Innenbetrieb wurde der Oberbuchhalter oder ein besonderer "Verwaltungsdirektor" bestimmt. Darin zeigt sich die jetzt notwendig gewordene Delegation der Organisationsfunktion aus der Leitungsfunktion und ihrer Institutionalisierung. Heute gehört die Organisationsfunktion zu dem Komplex der Leitungsfunktionen, die im größeren Betrieb durch besondere Aufgabenträger wahrgenommen wird.

3312 Der Arbeitsablauf

Am wenigsten zeigte sich die qualitative Anpassung der Organisation im Arbeitsablauf als solchem. Noch immer war es das gebundene Buch, das mit wenigen Ausnahmen - zum Beispiel Primanotabogen, Riskontrobogen, Börsentableau - das Bild der Organisation charakterisierte. Sowohl für den Kundenauftrag als auch für die Bestätigung des Auftrages, die in jedem Falle erfolgte, war der handgeschriebene Brief üblich. Formulare gab es nur im innerbetrieblichen Verkehr. Zur Verbuchung und zur Festhaltung der verschiedenen Vorgänge während ihrer Bearbeitungszeit wurde in den Abteilungen eine Unzahl Bücher geführt, wie zum Beispiel Nummern-, Verfall-, Rücktrage-, Abstimmungs-, Eingangs- und Ausgangs-, Quittings-, Positionsbücher usw.. So wurde das bisherige Prinzip des Arbeitens auch in den größeren Betrieb, der mit der Zunahme der Aufgaben entstanden war, übernommen.

Eine erwähnenswerte Neuerung hinsichtlich der Regelung des Arbeitsablaufes stellte die Verkürzung der Arbeitsabwicklung dar, die in den späteren Jahren mit der Einführung des Durchschreibeverfahrens in verbesserter Form Allgemein-gut wurde. Sie erfolgte dadurch, daß von der Korrespondenz-
abteilung die Aufträge, zum Beispiel für Effektingeschäfte, sowohl der Börsenabteilung zur Ausführung als auch dem Rechnerbüro zur Vorbereitung der Abrechnungen und der Effektenkasse zur Vorbereitung der Stückebewegungen zu-
gleich mit besonders ausgeschriebenen Auftragszetteln aufgegeben wurden.

332 Die Verzögerung

Die Betrachtung der Entwicklung der Bankbetriebsorganisa-
tion in dieser Phase zeigt, daß die Anpassung offenbar nicht in dem Maße erfolgt ist, wie sie der neuen Situation entsprechend notwendig gewesen wäre. Es hat sogar den An-
schein, daß es sich bei diesen Anpassungsvorgängen weniger um ein Vorangehen der organisatorischen Entwicklung auf einem neuen Weg in Richtung der darauffolgenden Phase, sondern vielmehr um eine Nachholung lange notwendig gewe-
sener Rationlisierungsmaßnahmen handelte. Vor allem be-
trifft das die unwesentliche Änderung der Arbeitsweise, die trotz des jetzt unvergleichbar höheren Arbeitsanfal-
les noch ganz dem Prinzip der Kontorzeit entsprach.

An den einzelnen Arbeitsplätzen, zum Beispiel in der Buch-
haltung, bestand noch immer eine weitgehende Vermischung disponierender, ausführender und mechanischer Funktionen. Es wurden wohl für die Bewältigung untergeordneter Arbei-
ten banktechnischer Art weibliche Angestellte und unge-
lernte Hilfskräfte in einzelnen Abteilungen eingesetzt. Aber diese Abspaltung von untergeordneten Funktionen er-
faßte nur Teilbereiche des gesamten Arbeitsablaufes.

Die ungenügende Aufgliederung der Arbeitsabwicklung nach Funktionen hatte zur Folge, daß unzählige gleichlautende Übertragungsarbeiten in der Buchhaltung und in anderen Abteilungen neben den Arbeiten, die höhere Qualifikationen erfordern, disponierende Arbeiten, von ausgebildeten Bankbeamten ohne Berücksichtigung ihrer höheren Befähigung ausgeübt werden mußten. Diese fielen besonders jetzt bei der Zunahme der banktechnischen Arbeiten ins Gewicht. Auch zeigte sich bereits, daß die Arbeiten, je weiter sie unterteilt sind, immer einfacher werden.

Der Einsatz von weiblichen Angestellten und Hilfskräften im dem bisherigen Umfang stellte nur einen Ansatzpunkt für eine Anpassung der Personalstruktur dar. Die seit vielen Jahren vor sich gegangene Verwässerung der Funktionen, die die Bankbeamten ausübten, führte zu einer Geringerbewertung der Tätigkeit der Bankbeamten, die sich auf die lange Sicht auch in der Senkung des Gehaltsniveaus ausdrückte.

Der Bankbetrieb, der jetzt entstanden war, ist nicht nur hinsichtlich der organisatorischen, sondern auch in bezug auf die personelle Seite nicht mehr mit dem Kontor vergleichbar. Der "Betrieb" erfordert nicht nur im organisatorischen eine Verstetigung, sondern im übertragenen Sinne auch auf personellem Gebiet durch eine planvolle Personalpolitik.

Die Anpassung der Personalstruktur erfolgt durch die Auslese und Ausbildung der Angestellten gemäß den betrieblichen Erfordernissen, den Einsatz der Einzelnen entsprechend ihrer Bestleistungsfähigkeit und die Gestaltung der Zusammenarbeit mindestens durch die zweckmäßige Abgrenzung von Funktionen und Verantwortung. Der Übergang vom Kontor zum Betrieb war, insgesamt gesehen, nicht von einer Anpassung der Personalpolitik begleitet. Trotz der verschiedenen Symptome, die auf die mangelhafte Anpassung der Personal-

politik hinwiesen, erfolgte keine Änderung der bisher üblichen Handhabung. Die dadurch verursachten Reibungen und personellen Schwierigkeiten dauerten noch lange an.

So zeigte sich in dieser Phase auch eine erhebliche Verzögerung in der Anpassung der Personalorganisation. Die schnelle Aufwärtsentwicklung und der Personalmangel in den Kriegsjahren mögen dazu beigetragen haben, daß die Personalleiter hauptsächlich die Annahmestelle für neue Kräfte waren und ihnen die Möglichkeit zur Besinnung auf die neuen Fragen und Aufgaben fehlte. Das Personalproblem in dieser Phase ergab sich aus dem Auseinanderklaffen von Ausbildung und Tätigkeit, der mangelhaften Lehrlingsausbildung, der Auswahl nach dem persönlichen Wohlwollen etc., insgesamt also in der situationsbezogenen, improvisatorischen, auf die kurze Sicht abgestellten und von persönlichen Motiven beeinflussten Behandlung der Personalfrage, das heißt nichts anderes als dem Fehlen einer systematischen Personalpolitik.

Nur in einzelnen Fällen wurde in der Literatur auf das Personalproblem im Großbankbetrieb eingegangen, wobei die etwas realistische Bezeichnung "Menschenökonomie" verwendet wurde. Daneben wurden, veranlaßt durch die Symptome der mangelhaften Anpassung, in zahlreichen öffentlichen Diskussionen und in der einschlägigen Literatur Probleme des "Standes" der Bankbeamten etc. erörtert, die meistens die hintergründigen Zusammenhänge, nämlich die Veränderung der Bedingungen und die genannten Probleme der Anpassung der Personalstruktur, verkannten und am Wesentlichen vorbeigingen.

Es kann zusammenfassend zu dieser Phase gesagt werden, daß sich die Bankbetriebsorganisation in einer Zeit des schwelenden Umbruches befand, daß sich die Symptome bereits abzeichneten, aber meistens in ihren Zusammenhängen nicht erkannt wurden.

34 5. Phase: Der Bruch mit dem Überkommenen im Aufgabenvolumen in der Inflation

Die Verzögerung der organisatorischen Anpassung

Mit dieser Phase zeichnen sich zum ersten Male die Konturen einer wellenförmigen Entwicklung des Geschäftes mit großen Aufschwüngen und steilen Abstürzen in ihrer vollen Auswirkung wie Brandmale in die lebendige Betriebsorganisation ein. Alles in einer großen und betonten Tradition Geordnete, das auch in der Aufwärtsentwicklung im ersten Weltkrieg noch im Rahmen des Erfassbaren lag, wurde von den neuen Wogen des Auf- und Abschwunges weggespült. Zum ersten Male bildet sich das Problem der organisatorischen Anpassung in kalter, nüchterner Härte als Aufgabe der Betriebsführung, als ein "Muß" ab. Von mächtigen Impulsen stoßweise vorangetrieben, zurückgeschlagen in Zeiten abrupten Niederganges, wieder aufgelebt, schnell und langsam, wie die Aufgaben und Bedingungen es erforderten, mußte die Anpassung der Bankbetriebsorganisation den Änderungen folgen. Erstaunt und zunächst verwirrt wird der Betrachter sein, wenn er diese Zusammenhänge mit offenen Augen zu erkennen versucht und sie ihm in ihrer ganzen Bedeutung und in ihren ganzen Auswirkungen bewußt werden. Er erinnert sich an die Folgen falscher, unbedachter Anpassungsmaßnahmen oder der fehlenden Anpassung, an die Massenentlassungen usw.. Er sieht auch, wie sich die Anpassung im gewaltigen Auf und Ab scheinbar überschlug, so daß schließlich die organisatorische Anpassung in den ersten dreißiger Jahren über den Stand der Aufgaben hinausgewachsen zu sein schien. Aber er sieht auch, daß es diese eigentlich nicht geben kann, einerseits, weil die Rückbildung einer Organisationseinheit an ein geringeres Arbeitsvolumen ebenfalls eine Anpassung darstellt, andererseits, weil die Entwicklung im organisatorischen immer fortschreitet - sie steht

als junge Wissenschaft erst am Anfang und ist noch weit von der allgemeinen Anwendung ihrer bisherigen Erkenntnisse in der Praxis entfernt -, weil immer bessere Formen und Methoden gefunden werden und auch beim Rückgang der Aufgaben kann eine Verbesserung der Arbeitsprinzipien, eine qualitative Anpassung, vor sich gehen.

340 Der verursachende Faktor und die Aufgabe

Nicht irgend etwas grundsätzlich Neues, irgendeine Änderung kategorialer Art war es, die zu dieser Phase der Entwicklung den Anstoß gab, sondern dieselbe Ursache, die bereits die vorhergehenden Stufen der Entwicklung auslöste oder zumindest eine wesentliche Rolle spielte, nämlich die Zunahme der Aufgaben, insbesondere der "Massengeschäfte". Der Unterschied zu den vorhergehenden Phasen bestand aber darin, daß sie nicht im Rahmen der bisherigen, tragbaren Ausweitung und relativ gleichmäßig erfolgte, sondern in kurzer Zeit alles bisher Dagewesene weit übertraf.

Die Aufgabe der organisatorischen Anpassung bestand darin, Wege zu finden, um dieses steigende Arbeitsvolumen zu bewältigen, wobei sie ohnehin mit der Verzögerung aus der vorangegangenen Phase belastet war. Ein weiteres Problem zeigte sich darin, daß der große Betrieb, der jetzt oft entstanden war, in organisatorischer Hinsicht andere Maßnahmen erfordert, als der kleine Betrieb, was bereits in der "theoretischen Grundlegung" mit der Feststellung, daß im organisatorischen graduelle Variationen kategoriale Änderungen nach sich ziehen können, und in der Darstellung der personellen Probleme in der vorangegangenen Phase angedeutet wurde. Beides also, die bestmögliche Bewältigung der Arbeitsanfallens und, untrennbar damit verbunden, die Erkenntnis der neuen organisatorischen Situation, das Umdenken, waren die Aufgaben.

341 Die Anpassung

Immer, wenn in der bisherigen Entwicklung der Bankbetriebsorganisation die Aufgaben gestiegen waren, wurde zu ihrer Bewältigung zusätzliches Personal ohne grundsätzliche Änderung des Prinzipes der Organisation eingestellt. Nur soweit erfolgten Änderungen, die Delegation von Leitungsfunktionen zum Beispiel, die Teilung der Arbeit nach horizontal nebeneinanderliegenden Arbeitsgruppen etc., als dazu ein unmittelbarer Zwang, die Notwendigkeit der Erhaltung der Sicherheit und der Aufrechterhaltung der Betriebsfähigkeit bestand.

Auch jetzt wurde der übliche Weg der horizontalen Aneinanderreihung gleichgearteter Arbeitsgruppen, zum Beispiel auf dem Wege der Schaffung zahlreicher Buchungsgruppen durch eine weitergehende Unterteilung des Kundenalphabetes etc. beschritten. Der Arbeitsanfall war aber bald so groß, daß der Bedarf an Angestellten aus den eigenen Personalreserven, die ohnehin klein genug waren, auf dem Wege der natürlichen Auffüllung durch die Einstellung und Ausbildung von Lehrlingen nicht mehr gedeckt werden konnte.

Da die betrieblichen Ausbildungsmaßnahmen mit der Entwicklung des Geschäftes nicht mehr Schritt halten konnten, mußten Angestellte aus anderen kaufmännischen Berufen und später auch Leute aus anderen Branchen eingestellt werden. Nichts charakterisiert den Wandel, die neue Situation, mehr als die Tatsache, daß praktisch alles genommen werden mußte, was kam. Bei der Deutschen Bank zum Beispiel stieg der Personalbestand in den vier Jahren von 1919 bis 1923 von 13,529 auf 32,979 Angestellte.

Auf zweierlei Wegen gab diese Entwicklung den Anstoß zu einer Verbesserung der Arbeitsweise. Einerseits um das gestiegene Arbeitsvolumen überhaupt reibungslos bewältigen zu können und andererseits wegen der Probleme der räumlichen Unterbringung.

Aber auf diese Anlässe, diese Impulse, fehlte noch die konsequente Folgerung durch entsprechende und zweckvolle Maßnahmen.

Das Band der bisherigen Entwicklung, das durch die Änderung der äußeren Bedingungen wieder weiterzuflechten war, wurde nicht aufgegriffen. Niemand hatte Zeit, Überlegungen zur Verbesserung der Organisation, zur qualitativen Anpassung, anzustellen. Die Arbeitsflut überschwemmte die Banken. Die Organisatoren hatten alle Hände voll zu tun, um da und dort Einbruchstellen abzudämmen. An den brennendsten Punkten mußten Reparaturen vorgenommen werden, um überhaupt die Abwicklung der Aufgaben zu gewährleisten. Dazu kam noch die Notwendigkeit, die organisatorischen Voraussetzungen für die Erhaltung der Sicherheit zu schaffen, was meistens zur Einrichtung von besonderen Kontrollstellen führte. Trotzdem bestand in der späteren Zeit der Inflation immer die Gefahr, daß der Betrieb sowohl in organisatorischer als auch in revisionstechnischer Hinsicht den zuständigen Leitern aus den Händen gleitet. Die laufenden Abstimmungen kamen in Verzug. In größeren Banken mußten besondere Abteilungen eingerichtet werden, die nur damit beschäftigt waren, Differenzen zu klären.

So war also gerade die übergroße Steigerung der Aufgaben der eigentliche Grund dafür, daß an die Stelle der erforderlichen qualitativen Verbesserung nur die quantitative Vergrößerung trat.

Da es an Vorbildern jeglicher Art fehlte, nahm jeder Bankorganisator die notwendige Aufteilung der Arbeitsgänge nach seinem Gutdünken und nach seinem besten Wissen und Gewissen, wie es ihm eben in der jeweiligen Situation am zweckmäßigsten erschien, vor. Neben der weitestgehenden horizontalen Verbreiterung wurden da und dort auch Ansätze einer vertikalen Staffe lung, aber ohne planvolle Systematik

und vorausberechnete Wirkung, insbesondere ohne vollkommenen Ausbau und ohne weitere Konsequenzen in den Fragen der organisatorischen Auslese, der Funktionen- und Verantwortungsteilung etc. vorgenommen. Es waren aus der Situation entstandene Maßnahmen, oft improvisatorischen Charakters.

Als Folge der zusätzlichen Sicherungsmaßnahmen und im Zusammenhang mit der weitverzweigten Arbeitsteilung entstandene Zeit- und Arbeitsverluste, die, wie bereits auch im ersten Weltkrieg, oft zu einer Verringerung der durchschnittlichen Leistung führten.

342 Die Verzögerung

Wenn erwähnt wurde, daß die große Zunahme der Aufgaben einfach nicht die Zeit ließ, Überlegungen hinsichtlich einer zweckmäßigen Organisationsform entsprechend der neuen Situation anzustellen, so ist damit die wesentliche Ursache der Verzögerung aufgezeigt.

Es war aber dabei auch von Einfluß, daß das erforderliche Umdenken auf die besonderen organisatorischen Probleme des größeren Betriebes nicht rechtzeitig erfolgte. Also nicht nur der Zeitmangel allein, sondern auch die fehlende Erkenntnis der neuen Situation und der organisatorischen Zusammenhänge haben die Verzögerung bewirkt.

Ein völliges Chaos herrschte auf dem Gebiet der personellen Organisation. Hier konnten aber auch die besten betrieblichen Maßnahmen nicht ausreichen. An eine planvolle Personalorganisation war bei dem übergroßen Wachsen der Zahl der Angestellten nicht zu denken.

Die Notwendigkeit der organisatorischen Anpassung auf dem sachlichen Bereich wird besonders augenscheinlich, wenn man sich bei dem ungeheuer angewachsenen Arbeitsanfall das in dem vorangegangenen Kapitel über die Entwicklung

der Bankbetriebsorganisation aufgezeigte Buchungssystem vergewenwärtigt. Zur besseren organisatorischen Meisterrung des Aufgabenvolumens wären nicht nur eine zweckvolle Maschinisierung, sondern auch eine Arbeitsgliederung unter Berücksichtigung der Funktionentrennung, die Typisierung durch den Formularzwang, die Einführung des arbeitssparenden Durchschreibesystems, das als Methode längst bekannt war, und verschiedene andere Prinzipien der Arbeitsabwicklung dringend erforderlich gewesen.

Es wäre auch eine Aufgabe der Bank-Organisatoren gewesen, verschiedene in anderen Branchen erprobte Erkenntnisse der Betriebsorganisation - man denke zum Beispiel an die arbeitswissenschaftlichen Methoden in der Industrie - zu übernehmen und sie auf die notleidende Bankbetriebsorganisation unter entsprechender Umformung zu übertragen. Wenn dem die Tatsache der mangelnden Zeit entgegengehalten wird, so zeigt sich darin wieder nichts anderes als eine organisatorische Aufgabe, die nicht gelöst wurde, nämlich sich diese durch eine Delegation solcher Aufgaben auf Stabstellen zu schaffen.

35 6. Phase: Der Bruch mit dem Überkommenen in
organisatorischer Hinsicht: Die Anpassung

350 Die verursachenden Faktoren

Die Betriebspolitik unterliegt beim konjunkturellen Aufschwung leicht der Gefahr, daß eine Veränderung der betrieblichen Daten, etwa der relativen Kosten (Stückkosten), unbeachtet bleibt, weil sie von den konjunkturellen Einflüssen, den günstigen Erträgen und Umsatzziffern etc. überdeckt wird. Um so drastischer und oft auch tragischer treten dann die Auswirkungen der latenten Einflußfaktoren beim Abschwung in den Vordergrund.

Nach der Währungsstabilisierung zeigte sich eine gewaltige Überkapazität. Die daraus resultierenden negativen Auswirkungen auf die Kostenlage wurden durch die bisher latente Änderung der Kostenstruktur verschärft. Der Anteil des Zahlungs- und Inkassoverkehrs war relativ gestiegen. Die relative Zunahme des Dienstleistungssektors bedeutet aber eine Verschiebung der Ertragsstruktur, die sich schließlich in einem weniger günstigen Gesamtverhältnis von Aufwand zu Ertrag auswirkt.

Dazu kam eine erhebliche Senkung des Durchschnittsbetrages der einzelnen Transaktionen. Begleitet waren diese kosten erhöhenden Faktoren von einem besonders einschneidenden Rückgang des Kreditverkehrs, so daß auch von dem "gewinnbringenden" Wertleistungssektor keine positiven Einflüsse zu erwarten waren.

Aus diesem Komplex verschiedener Einflußfaktoren entstand im wesentlichen das "Unkostenproblem" bei den Banken. Es drückt sich auch in der Veränderung des Betriebskoeffizienten (Aufwand im Verhältnis zum Brutto-Gewinn) aus, die zum Beispiel bei der Deutschen Bank im Laufe der Zeit wie folgt vor sich ging ¹⁾:

Verhältnis		Verhältnis	
Jahr	Aufwand / Ertrag	Jahr	Aufwand / Ertrag
1880	21.6 %	1915	44.0 %
1885	28.4 %	1925	85.1 %
1890	25.0 %	1930	90.0 %
1895	31.1 %	1935	95.0 %
1900	34.4 %	1940	95.0 %
1905	41.4 %	1944	94.4 %
1910	48.3 %		

1) Hook, W.: a.a.O., S. 135

In diesen Zahlen spiegelt sich nicht nur die Entwicklung des Bankbetriebes in den verschiedenen Phasen wider, es zeigt sich auch der allmähliche Wandel zum kostenorientierten Betrieb.

Zum ersten Mal traten der Rückgang der Beschäftigung und im Zusammenhang damit die Übersetzung und das Kostenproblem im Bankbetrieb allgemein auf.

Eine grundlegende Verschiebung der Daten, oft im Gegensatz zur gesamten bisherigen Entwicklung, war die Folge. Es handelte sich dabei nicht mehr um Anlässe geringerer Intensität, denen man folgen konnte oder nicht. Es handelte sich hier um eine einmalige, alles Gewesene an dynamischer Energie weit übertreffende, schicksalhafte Konstellation, die zu Maßnahmen zwang, um die Organisation, den Bankbetrieb, die wirtschaftliche Einheit zu erhalten. Jetzt gab es keine Beharrung mehr. Die Anpassung mußte gewaltsam erfolgen.

Nachdem auf diese Weise die Barrieren der Verzögerung überwunden waren, trat nach einiger Zeit eine erhebliche Belebung von der Aufgabenseite her ein, die gerade zum richtigen Moment die Anpassung der Organisation, die qualitative Anpassung, wesentlich begünstigte und ihr erst recht zum Durchbruch verhalf.

Die Intensität der "verursachenden Faktoren", diese besondere betriebliche Situation in dieser Phase, führte zu einer Anpassung der Organisation nicht mehr reparierender sondern mehr konstituierender Art, in der, entsprechend den besonderen Verhältnissen - gleichsam als Gegenstück dazu -, besondere, neue Wege beschritten wurden.

In wenigen Jahren änderte sich das Bild der Organisation vollkommen. Die Bankbetriebsorganisation von 1922/23 ist unvergleichbar mit derjenigen am Ende der zwanziger und Anfang der dreißiger Jahre.

Die Ertragsorientiertheit wechselte zur Kostenorientiertheit. Nicht zufällig entwickelte sich in dieser Zeit die Kostenrechnung im Bankbetrieb.

351 Die Anpassung

3510 Der Abbau

Wenn immer bei der bisherigen Entwicklung die Aufgaben zunahmen und es war dazu die Möglichkeit gegeben, wurde zusätzliches Personal ohne wesentliche Änderung der Organisation eingestellt, ja in verschiedenen Fällen, zum Beispiel in der Inflation, war die durch Sicherungsmaßnahmen und Reibungsverluste notwendige Personalzunahme zeitweise größer als die Zunahme der Aufgaben.

Der plötzliche Rückgang des Aufgabenvolumens zwang zu entgegengesetzten Maßnahmen, der Konzentration anstelle der Ausweitung, der Zusammenlegung von Abteilungen, der Schließung von Filialen, wobei die personellen Konsequenzen in der Entlassung von Angestellten bestanden.

Bei der Deutschen Bank zum Beispiel verminderte sich der Personalstand in den Jahren 1923 bis 1928, wie die folgende Aufstellung zeigt, auf etwa zwei Fünftel des Ausgangsstandes:

1923	32 979	Beschäftigte
1924	18 699	"
1925	16 000	"
1926	14 800	"
1927	13 856	"
1928	13 341	"

Es wäre unangebracht, irgendjemanden in der Führung der Bankbetriebe eine Schuld für diese Entwicklung zuzuschreiben. Der aus der Kontorzeit herrührende Vorrang des Geschäftes gegenüber dem Betrieb im Denken der Praktiker und Theo-

retiker erhielt sich lange in den Vorstellungen über das Bankwesen und führte im Zusammenhang mit den in den vorangegangenen Phasen aufgezeigten entwicklungshemmenden Einflüssen zu einer Verkümmernng der organisatorischen Weiterbildung und der organisatorischen Erkenntnisse. Die Verzögerung konnte dann nicht mehr aufgeholt werden, da durch die ungeheuerere Ausweitung der Aufgaben in der Inflation einfach keine Zeit mehr dazu vorhanden war und durch eine bessere Organisation der "formenden" Funktionen auch nicht geschaffen wurde.

Aber auch die beste Organisationsform hätte in dieser außergewöhnlichen Entwicklung der Aufgaben nicht vor einschneidenden Maßnahmen schützen können. Es ist aber anzunehmen, daß durch eine frühzeitige Anpassung - die später dann innerhalb kurzer Zeit erfolgen konnte - die Auswirkungen gemildert und Spitzenein- und Ausstellungen unnötig gewesen wären. Diese Tatsache könnte als Warnung aufgefaßt werden und dazu anregen, das Problem der organisatorischen Anpassung auch heute als Aufgabe entsprechend zu beachten.

3511 Die Mechanisierung

Während die erste Reaktion auf den Rückgang des Aufgabenvolumens, der Personalabbau, noch weiter anhielt, zeigte sich, wie bereits erwähnt, nach einiger Zeit eine Verschiebung der Daten durch eine spürbare Belebung des Geschäftes. In Verbindung mit der nach wie vor prekären Unkostenfrage und der Tatsache, daß die Grenzen des Personalabbaues erkennbar wurden, ergab sich daraus ein Anlaß, Überlegungen anzustellen, um die Unkosten durch eine Rationalisierung zu senken.

Offenbar in einer gewissen Ratlosigkeit gegenüber der Aufgabe der organisatorischen Anpassung verfiel man allgemein auf die Mechanisierung und glaubte hier das Allheilmittel gefunden zu haben. Die schlechten Erfahrungen in personeller

Hinsicht während und nach der Inflation und ausländische Muster, die man glaubte unbesehen übertragen zu können, mögen dabei eine Rolle gespielt haben, daß man jetzt, nachdem bisher im wesentlichen Maßnahmen auf personellem Gebiet den Ausgleich bei Veränderungen der Daten gaben, in das andere Extrem verfiel.

Diese mit großer Intensität betriebene Mechanisierung der Bankarbeit übte, ohne daß infolge der schließlich sinkenden Grenzproduktivität des Maschineneinsatzes immer eine größere Wirtschaftlichkeit zu verzeichnen war, einen zusätzlichen Druck auf das Personalproblem aus und führte von sich aus wieder zu Entlassungen.

352 Die Korrektur der Anpassungsmaßnahmen

Der Mißerfolg des Anpassungsversuches durch eine gewaltsame Mechanisierung oder besser, das Nichteintreten eines sichtbaren Erfolges, führte zu der Erkenntnis, dass dieser Weg einer Rationalisierung nicht der Richtige war. In dem Bemühen um eine Verbesserung der Arbeitsweise, wozu die Unkostenlage zwang, entstanden nun echte organisatorische Erkenntnisse. Allein die Durchsicht der Literatur dieser Zeit zeigt plötzlich eine Fülle von Abhandlungen über die Bankbetriebsorganisation, die in ihrer Konzeption teilweise heute noch Gültigkeit haben. Es ist eine Widerspiegelung des Umdenkens, das sich in der Praxis vollzogen hatte und in einer Korrektur der bisherigen Überbetonung der Maschine zugunsten einer echten und zweckmäßigen Anpassung der gesamten Organisation seinen praktischen Ausdruck fand.

Während die quantitative Anpassung ohne Änderung des Prinzipes vor sich gehen kann und von einer Änderung des Aufgabenvolumens ausgelöst wird, wird die qualitative Anpassung durch eine Änderung der Bedingungen ausgelöst und besteht in einer Verbesserung der Organisation. Die qualitative Anpassung ist immer eine Rationalisierung. Sie umfaßte in dieser Phase neben der Mechanisierung jetzt auch den Einsatz der menschlichen Arbeit und die Verfahrensweisen.

3520 Der zweckmäßige Einsatz der menschlichen Arbeit als Rationalisierungsmaßnahme

Es wurde zur allgemeinen Erkenntnis, dass eine Rationalisierung, und darin bestand die Anpassung der Organisation an die weniger günstige Unkostenlage, immer mehr ist, als der bloße Maschineneinsatz und daraus entstand die geistige Entscheidung die in eine neue Richtung führte.

Methoden und Prinzipien wurden gesucht und auch gefunden, um die menschliche Arbeit ergiebiger zu gestalten.

Zur Verwirklichung dieses Zieles wurden im wesentlichen folgende Maßnahmen ergriffen:

Erstens galt es, den einzelnen Menschen systematisch nach seiner speziellen Fähigkeit einzusetzen und die Funktionsgliederung sowohl in der Aufteilung des Arbeitsablaufes als auch beim Einsatz des Einzelnen zu berücksichtigen.

Die zweite Maßnahme bestand darin, den Einsatz der Menschen so zu gestalten, daß in einem planvollen Ablauf Hilfs- (insbesondere Rüst-) und Nebenzeiten zugunsten der Hauptzeiten gering waren und Leerlauf weitgehend vermieden werden konnte.

Die dritte Aufgabe zielte darauf hin, eine optimale Anpassung von Mensch und Maschinen zu erzielen.

In dieser Zeit beschäftigte man sich mit Fragen der Arbeitswissenschaft, die heute wieder aktuell sind. Die Aktivierung des Willens zur Mitarbeit jedoch wurde als Aufgabe noch nicht erkannt.

Es ist also festzustellen, daß in dieser Phase die Besinnung auf die Bestgestaltung des Einsatzes der menschlichen Arbeit neben die Fragen der Maschinisierung im Bankbetrieb trat.

Infolge der neuen stürmischen Aufwärts-Entwicklung der Aufgaben, traten bald andere Probleme in den Vordergrund, die die ganze Kraft der Bankorganisatoren in Anspruch nahmen und dadurch kamen diese neuen Prinzipien nicht weit über Ansätze hinaus.

3521 Die Verfahrensweisen

Auch die Verfahrensweisen, die Art der Arbeitsabwicklung, waren in den Reigen der verschiedenen Anpassungsmaßnahmen miteingeschlossen.

Ebenso wie in den anderen Bereichen der Anpassung, zum Beispiel dem Maschineneinsatz, dem Einsatz der menschlichen Arbeit, wurden, ausgelöst von der besonderen Konstellation der Bedingungen, wesentliche Änderungen und teilweise neue Wege beschritten.

Das Durchschreibeverfahren und das Prinzip der Formularstrenge, die jetzt Eingang fanden, sind heute noch die Grundprinzipien der Arbeitsabwicklung im Bankbetrieb. Sie erstreckten sich in ihrer Bedeutung nahezu über alle Abteilungen des Bankbetriebes und führten zur erheblichen Vereinfachung von Arbeiten, insbesondere der mechanischen Übertragungsarbeiten. Auch in Verbindung mit dem Maschineneinsatz bot sich ein reiches Feld organisatorischer Möglichkeiten. Beide Prinzipien - das Durchschreibeverfahren und die Formularstrenge - wurden im Laufe der Zeit ständig verbessert und verfeinert. Die verschiedenen Vorteile dieser Verfahrensweisen sind so offenkundig, und bereits auch in der Darstellung über die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation erläutert, daß an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen zu werden braucht.

Eine weitere Neuerung, die heute noch eine tragende Säule der Bankbetriebsorganisation ist, fand um diese Zeit im Bankbetrieb Eingang; nämlich die Ausgabe von Formularen für die verschiedenen Geschäftsvorfälle an die Kunden. Diese füllen für den jeweiligen Auftrag das entsprechende Formular aus und reichen es der Bank ein. Im Durchschreibeverfahren werden dabei gleichzeitig die für die Bearbeitung in der Bank erforderlichen Unterlagen mitgenommen, so daß deren besondere Anfertigung in der Bank entfällt.

Bei der Einführung dieses Prinzipes war die personell bedingte "Verzögerung" stark ausgeprägt, was in dem vorangegangenen Kapitel bereits ausgeführt wurde.

In der Buchhaltungsmethode wäre infolge des gestiegenen Arbeitsvolumens bereits vor der Inflation eine Umstellung auf ein weniger schwerfälliges Verfahren erforderlich gewesen. Die Verbesserung, die jetzt eingeführt wurde, ist somit mehr eine Nachholung einer früher notwendig gewesenenen Anpassung. Sie erfolgte durch den Übergang auf das Prinzip der Belegbuchhaltung, die in der damaligen Form zunächst ein Zwischenstadium darstellte und aus der nach weiteren Verbesserungen unter Ausnutzung des Durchschreibeverfahrens die heute noch übliche Form der Bankbuchhaltung entstand. Es muß bei der Beurteilung der Verzögerung der Einführung dieses neuen Prinzipes berücksichtigt werden, daß in früheren Jahren die günstigen Voraussetzungen für eine Umstellung der Buchhaltung, wie zum Beispiel das Durchschreibeverfahren, Maschinen etc. nicht in dem Maße wie jetzt gegeben waren.

Wenn zusammenfassend diese Phase der Entwicklung den vorangegangenen Phasen gegenübergestellt wird, so zeigt sich, daß es sich hier um eine einmalige, außergewöhnliche Stufe, um einen Sprung in der Entwicklung nach Vorwärts handelt, wobei beobachtet werden kann, daß diese wiederum von außergewöhnlichen Impulsen gewaltsam ausgelöst wurde.

Abschließend sei noch erwähnt, daß die Ausprägung der vertikalen Arbeitsteilung zu einer relativ größeren Ausweitung der "geformten Funktionen" führte, obwohl durch den Einsatz von Maschinen ein Teil der mechanischen Funktionen schneller abgewickelt werden konnte.

Es war eine Entwicklungsphase, in der es keine allzu große "Verzögerung" gab und auch nicht geben konnte, weil die Umstände zur Anpassung zwangen.

- 36 7. Phase: Die Anpassung der Bankbetriebsorganisation an die durch die Weltwirtschaftskrise entstandene neue Situation der Aufgaben und Bedingungen

360 Die verursachenden Faktoren

Die Weltwirtschaftskrise und der Bankkrach waren die letzten großen Impulse zu einer Anpassung der Bankbetriebsorganisation in die Richtung der heutigen Form der Arbeitsabwicklung. Das Aufgabenvolumen ging zurück. Die kurze Blütezeit war zu Ende und das Kostenproblem trat wieder in den Vordergrund. Die Datenkonstellation glich in bezug auf die Überkapazität und das Kostenproblem derjenigen nach der Währungsstabilisierung von 1923. Obwohl hinsichtlich der äußeren Bedingungen diese Ähnlichkeit bestand, war in der Ausgangssituation und in der Einstellung zu den Problemen doch ein erheblicher Wandel eingetreten, dem es zuzuschreiben ist, daß die Anpassung kaum von Irrungen begleitet war, sondern meist in einem zweckvollen Weiterbau der vorhandenen Ansätze zur Verbesserung der Organisation bestand. Der wesentliche Unterschied in der Ausgangssituation ist darin zu sehen, daß nach dem Rückgang der Beschäftigung vor wenigen Jahren und in der darauffolgenden Zeit der Rekonvaleszenz die Organisation wesentlich verbessert worden war.

Ferner hatten die Erfahrungen in den letzten Jahren zu verschiedenen Erkenntnissen über die Bestgestaltung der Organisation geführt, die sich in der geistigen Konzeption der Maßnahmen und in der Einstellung zu den Problemen auswirkte.

361 Die Anpassung

Alle bisherigen Fortschritte in der Entwicklung der Organisation, die Verbesserungen, die Ausschaltung unnötiger und unzweckmäßiger Verrichtungen, konnten nicht verhindern, daß

infolge des außergewöhnlichen Rückganges des Geschäftes wieder Angestellte entlassen werden mußten. Die nachteiligen psychologischen Auswirkungen dieser Maßnahmen auf die verbliebenen Angestellten sind teilweise heute noch feststellbar.

Wieder waren große Anstrengungen erforderlich, um das gegebene Arbeitsvolumen möglichst gut, das heißt möglichst billig, abzuwickeln.

Die Maßnahmen erstreckten sich im einzelnen auf drei Bereiche:

Erstens erfolgte eine Anpassung der personellen Kapazität an das geringere Aufgabenvolumen durch die erwähnte Entlassung oder die frühzeitige Pensionierung von Angestellten. Infolge der damit verbundenen Zwangsmaßnahmen wurden die Ansätze einer Verbesserung der betrieblichen Personalorganisation, die in vorangegangenen Jahren entstanden waren, teilweise zerstört beziehungsweise verkümmerten.

Der zweite und der dritte Bereich der Anpassung waren der Maschineneinsatz und der Arbeitsablauf. Unter dem Zwang der neuen Situation erfolgte eine weitere Maschinisierung der Arbeitsabwicklung, die im allgemeinen nicht über die Grenze des Zweckmäßigen hinausging. Vor allem bestand sie in dem Einsatz verfeinerter und leistungsfähigerer Maschinen, wobei neben die ausländischen, jetzt auch deutsche Fabrikate traten.

Mit großer Intensität wurde auch die Einführung von Formularen vorangetrieben und eine Verbesserung der Verfahrensweisen angestrebt.

Der Maschineneinsatz begünstigte dabei den Ausbau des Formularwesens und die Vereinheitlichung im Zusammenhang mit der Erweiterung des Formularwesens erleichterte wiederum den Einsatz von maschinellen Hilfsmitteln. Aus dem Zusam-

menwirken der verschiedenen Prinzipien ergaben sich weitere Möglichkeiten zur Verbesserung der Arbeitsabwicklung. So konnten in den verschiedenen Bereichen aufgrund der vorhandenen Ansätze gute Fortschritte erzielt werden.

Neben die Anstrengungen zur Rationalisierung in den Betrieben trat auch eine Zusammenarbeit auf Verbandsebene, die reiche Früchte trug. So waren zum Beispiel die Numerierung von Effekten, Orten etc. und die Giro sammelverwahrung eingeführt worden. Sie schufen teils die Voraussetzungen für Vereinfachungen bei der Arbeitsabwicklung in den Betrieben oder stellten unmittelbar Vereinfachungen der Aufgabenabwicklung dar.

Insgesamt gesehen waren es in den beiden letzten Phasen der Entwicklung zwei verschiedene Arten von Bedingungen, denen die Betriebsorganisation "angepaßt" werden mußte, das heißt zwei verschiedene Motivgruppen. Erstens mußte die Anpassung an das gestiegene oder gefallene Arbeitsvolumen erfolgen, das in wenigen Jahren nach oben und nach unten große Ausschläge zeigte, also an veränderte quantitative Bedingungen. Zweitens mußte die Organisation den veränderten Bedingungen hinsichtlich der Kostenlage durch eine qualitative Verbesserung angepaßt werden.

Die erstere ging vor allem in zwei großen Stufen der Aufwärtsentwicklung vor sich, die alles bisher Dagewesene weit übertrafen und auch noch für lange Zeit den Höchststand des Arbeitsanfalles bedeuteten.

Die letztere erfolgte hauptsächlich in zwei Perioden des Niederganges und des geringer gewordenen Geschäftsvolumens.

Die verbesserte Organisation nach dem ersten Niedergang half zu einer besseren Bewältigung des Aufschwunges. Dieser schaffte die Möglichkeit zu großzügigeren organisatorischen Maßnahmen, die dann beim zweiten Niedergang zweck-

volle Anwendung finden konnten und die Auswirkungen der Anpassung an das geringere Aufgabenvolumen milderten.

Die starken Impulse zur quantitativen und qualitativen Anpassung der Betriebsorganisation und die kumulativen und ausgleichenden Wirkungen aus dem Zusammentreffen beider Formen der Anpassung führten zur Überwindung des "Beharrens", der "Verzögerung" und zur Herausbildung eines neuen organisatorischen Denkens, das in allen Betrieben praktische Auswirkungen zeigte.

37 8. Phase: Befestigung und Sammlung

370 Die verursachenden Faktoren

Nach den Jahren der Weltwirtschaftskrise setzte eine längere Periode relativ gleichmäßiger und steter Aufwärtsentwicklung der Aufgaben ein.

Die Unkosten hatten sich auf einem hohen Niveau - eine Folge des relativ hohen Anteils der Zahlungsverkehrs- und Inkassoaufgaben - weitgehend stabilisiert. Ihre Höhe war wohl ein Anlaß zu ständiger Wachsamkeit - und ist es heute noch -, aber, nachdem sie durch die Verbesserung in den beiden letzten Phasen gewissermaßen aufgefangen wurden, waren sie kein besorgniserregendes Problem mehr und auch kein Impuls für neue große Umwandlungen der Bankbetriebsorganisation.

Nach dem zweiten Weltkrieg begann in dem geteilten Westdeutschland praktisch vom Nullpunkt an bis zur Währungsreform von 1948 ein langsamer Aufbau des Geschäftes. Sowohl hinsichtlich des Aufgabenvolumens als auch in bezug auf die Betriebsorganisation ergaben sich dabei keine wesentlichen Änderungen.

371 Die Anpassung

Während sich in dem gewaltsamen, von Irrungen begleiteten Prozeß der Anpassung in den beiden letzten Phasen der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation ein grundlegender Wandel des Prinzipes der Arbeitsabwicklung vollzog, wurde die Organisation eine Stufe höher auf ein neues Niveau gehoben. Alle Verzögerung war eingeholt worden. Die Beharrung wurde durch den unmittelbaren Zwang der Verhältnisse überwunden. Zum ersten Male zeigte sich eine Verschiebung im Stufenaufbau der Anpassung. Während bisher immer, durch die "Verzögerung" verursacht, die Anpassung im nachhinein der Entwicklung der Daten folgte, wobei das Zwischenstadium durch Improvisation überbrückt wurde, war jetzt, in dieser Phase, durch die Intensität der vorangegangenen Entwicklung und den Rückgang des Geschäftsvolumens verursacht, die Stufe an den Anfang der Phase gestellt. In dieser jetzigen Phase vollzog sich dann lediglich eine gewisse "Auffüllung" der vorhandenen quantitativen und qualitativen Kapazität der Organisation mit dem entsprechenden Arbeitsvolumen. Ohne eine grundsätzliche Änderung des Prinzipes der Organisation wurden die Arbeitsweisen weiter verbessert und verfeinert. Das betraf den Maschineneinsatz, die Gestaltung des Formularwesens, die Ausbildung und den zweckmäßigen Einsatz der Angestellten und die Verbesserungen durch überbetriebliche Maßnahmen. Die Personalstruktur wurde durch den Einsatz weiblicher Hilfskräfte den Erfordernissen des arbeitsteiligen Betriebes angepaßt.

Auch im Kriege entstanden, von kriegsbedingten Änderungen abgesehen, keine wesentlichen organisatorischen Neuerungen. Die weiblichen Arbeitskräfte, die an die Stelle ihrer männlichen Kollegen traten, konnten durch die Spezialisierung gut in den Arbeitsablauf eingegliedert werden. Lediglich eine begrenzte Anzahl Angestellter, die die Übersicht über den ganzen Ablauf hatte, war erforderlich. Ihre Aufgabe

bestand darin, die Sicherheit zu gewährleisten und vor allem die Funktionen zu gliedern, den Funktionsaufbau zu formen, innerhalb dessen die angelernten Hilfskräfte auch bei steigendem Aufgabenvolumen die "geformten" Funktionen, die durch die weitgehende Gliederung einfacher geworden waren, gut ausführen konnten.

Über den Zusammenbruch wurde neben Maschinen und Einrichtungen noch etwas gerettet, das im Laufe der bisherigen Entwicklung unsichtbar entstanden war, das abstrakte System der Regelungen, das sich praktisch niederschlägt im Prinzip der Arbeitsteilung, dem Formularwesen, den Anweisungen und Anordnungen, die streng eingehalten werden müssen, und die prinzipielle, wesentliche, geistige Struktur der Organisation bilden.

Der relativ geringe Arbeitsanfall in den ersten Jahren nach dem Kriegsende konnte trotz schwieriger äußerer Umstände gemeistert werden. Für eine Verbesserung der Organisation bestand weder aus dem Arbeitsvolumen, noch aus den äußeren Bedingungen irgendein Anlaß und es fehlte auch jede Möglichkeit dazu. Die Aufgabe bestand darin, mit dem Gegebenen auszukommen. Wegen der schwierigen wirtschaftlichen Lage, infolge der auch die notwendigen Hilfsmittel nicht vorhanden waren, handelte es sich bei der Lösung organisatorischer Aufgaben meistens um reparative Maßnahmen.

38 9. Phase: Gegenwartsfragen der organisatorischen
Anpassung im Bankbetrieb

380 Die verursachenden Faktoren

Wenn die vorangegangene Phase, etwa von 1930 an, als eine Periode der "Auffüllung" eines im wesentlichen bereits zu Anfang dieser Stufe vorhandenen Organisationssystems bezeichnet worden ist, so zeigt die Beobachtung der betrieb-

lichen Daten, daß sich in den letzten Jahren eine neue grundlegende Änderung vollzogen hat und man gewinnt den Eindruck, daß die "Auffüllung" beendet ist und sich eine neue Stufe in der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation anzubahnen beginnt.

Die These, daß sich die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation heute in einer neuen Phase befindet, das heißt daß sich die Konstellation der Daten wesentlich geändert hat und daß auf die lange Sicht Anpassungsmaßnahmen folgen müssen, stützt sich auf die folgenden Feststellungen:

Das Aufgabenvolumen, das auf den einzelnen Betrieb trifft, hat in einem Grade zugenommen, daß die Betriebe von 1957 praktisch nicht mehr mit denen zum Beispiel von 1938 vergleichbar sind. Die im vorhergehenden Kapitel bereits erwähnte Repräsentativ-Untersuchung ergab eine durchschnittliche Vergrößerung um 75 % im Jahre 1955 gegenüber 1938. Es muß dabei berücksichtigt werden, daß die Aufgaben ständig und in erheblichem Maße weiter zunehmen. Allein diese Zunahme der Aufgaben, sofern sie weiter anhält wird in absehbarer Zeit verschiedene, heute noch mehr oder weniger latente Probleme an die Oberfläche bringen.

Neben der Änderung des Aufgabenvolumens, aber teilweise im Zusammenhang damit, beginnen sich auch in den "Bedingungen" Änderungen abzuzeichnen, die in dem Mangel an geeignetem Personal und in der Erhöhung des Gehaltsniveaus ihren Ausdruck finden.

Außer diesen primären "verursachenden Faktoren" ergeben sich auch Sekundärwirkungen, die nicht übersehen werden können und die eine Anpassung der Organisation nach sich ziehen werden. Die Vergrößerung der Betriebe führte in den letzten Jahren bereits zu einer weitgehenden Ausprägung der Funktionenteilung. Der Anteil der einfachen Funktionen nahm relativ zu. Das erfordert eine Anpassung der

Personalstruktur an die veränderte Organisationsstruktur. Andererseits ergeben sich durch die Funktionenteilung neue Möglichkeiten des Maschineneinsatzes.

Um im Großbetrieb den Überblick über die einzelnen Kundenverbindungen im Interesse der Kunden und auch im Interesse der Bank zu erhalten, wurden bereits in den letzten Jahren besondere organisatorische Einrichtungen zur Zusammenfassung der Kundenbeziehungen, besondere Kunden- oder Beratungsabteilungen, geschaffen.

Die Vergrößerung der Betriebe zieht noch eine weitere Sekundär-Wirkung nach sich: Durch die Spezialisierung verliert der einzelne Funktionenträger leicht die Bindung zum Ganzen und fühlt sich als isoliertes Teilchen in einem Getriebe, das er nicht kennt und oft nicht versteht. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit zu Maßnahmen der Aktivierung des Willens zur Mitarbeit und zur Bekämpfung der Monotonie. Auch eine Änderung der Geisteshaltung hat sich in diesen Fragen im Laufe der Zeit vollzogen, die teilweise vom Ausland inspiriert wurde. Es ist, nebenbei erwähnt, interessant zu beobachten, daß die typischen Probleme des Großbetriebes international sind und Strömungen bei gegebener Situation oft schnell von einem Land auf das andere übergreifen.

381 Die Anpassung

Die Zunahme der Aufgaben in den letzten Jahren erforderte eine ständige quantitative Anpassung der Bankbetriebsorganisation. Sie vollzog sich zum Beispiel in der Vergrößerung der Abteilungen, der weitergehenden Unterteilung des Kundenkontokorrents in Buchungsgruppen, der Schaffung von Unterabteilungen anstelle von Sachbearbeitungsstellen, der Ausgliederung von Aufgaben und ihre Übertragung auf neu-geschaffene Abteilungen etc..

Neben die quantitative Anpassung, zu der das gestiegene Arbeitsvolumen zwang, trat in vielen Fällen auch die Bemühung um eine qualitative Verbesserung der Organisation. Diese ist dadurch charakterisiert, daß auf die lange Sicht eine Erhöhung der Kapazität ohne gleichgroßem Einsatz beziehungsweise eine gleichbleibende Kapazität bei geringerem Einsatz erreicht wird.

Die qualitative Anpassung ist das eigentliche Kennzeichen einer neuen Phase der Entwicklung der Organisation. Im Gegensatz zur quantitativen Anpassung besteht dazu gegenwärtig keine dringende Notwendigkeit, wie sie etwa durch eine ungünstige Ertragslage gegeben ist. Die heute allgemein feststellbaren Bemühungen um eine qualitative Verbesserung der Organisation im Bankbetrieb haben verschiedene Motive, wobei im speziellen Fall das eine oder das andere den Ausschlag gibt.

Zweifellos ist die im Wirtschaftsleben generell feststellbare und durch verschiedene Faktoren ständig genährte positive Einstellung zu den Fragen der Rationalisierung, die eine günstige psychologische Vorbedingung schafft, von Einfluß. Dazu kommt noch, daß bei verschiedenen Bankleitern, begründet in den Erfahrungen der Vergangenheit, eine Aufgeschlossenheit gegenüber den Fragen der Rationalisierung vorhanden ist. In diesen Fällen besteht das Motiv manchmal in der echten unternehmerischen Voraussicht, gemäß der durch Rationalisierungsmaßnahmen "ex ante" die Nachteile eventuell späterer Zwangsmaßnahmen vermieden und gleichzeitig auch die Vorteile einer Rationalisierung nutzbar gemacht werden sollen.

Manchmal ist es allein das Gewinnstreben, das zu einer Erhöhung der Wirtschaftlichkeit durch eine Bessergestaltung der Organisation den Anlaß gibt.

Auch die Zunahme der Aufgaben zwingt zu Überlegungen, um sie zunächst mit den bestehenden Mitteln und Einrichtungen abwickeln zu können.

Ferner macht die wachsame Beobachtung der Konkurrenz auf Neuerungen aufmerksam. Das gleiche bewirken Aufsätze in der Fachliteratur, insbesondere der ausländischen. Leider gibt es heute in Deutschland nicht mehr die speziellen Zeitschriften wie früher etwa "Zahlungsverkehr und Bankbetrieb" etc..

Auch die intensive Tätigkeit der Büromaschinenindustrie ist von nicht geringem Einfluß.

Diese Anlässe zu einer qualitativen Verbesserung der Organisation finden ihren Ausdruck in der Aktivität der zuständigen Leiter und in verschiedenen besonderen Einrichtungen. Als Beispiel dazu seien die Organisations- oder Rationalisierungsgruppen erwähnt, die als Stabstellen der Zentrale bei mehreren Filialgroßbanken eingerichtet wurden. Ihre Aufgabe besteht darin, in den verschiedenen Niederlassungen und in den Abteilungen der Zentrale Untersuchungen über Möglichkeiten der Verbesserung der Organisation durchzuführen.

Dabei werden die in den jeweils vorangegangenen Untersuchungen festgestellten besten Verfahrensweisen auf die folgenden Filialen unter Berücksichtigung ihrer speziellen Eigenart übertragen, so daß eine allgemeine Hebung des Niveaus der Organisation auf die bestbekannte Form erreicht wird. Außerdem werden große Anstrengungen gemacht, um neue, bessere, Verfahrensweisen zu finden. Damit sind diese Organisationsgruppen Entwicklungsabteilungen oder, in der Sprache der vorliegenden Arbeit, Anpassungsabteilungen im Großbetrieb. Es ist wahrhaft eine große, eine unternehmerische Idee, die damit ihre Verwirklichung gefunden hat, insbesondere wenn berücksichtigt wird, daß gerade im Groß-

betrieb die Stagnation naturgemäß stärker ausgeprägt ist als in den mehr übersichtlichen und leichter umzustellenden, also elastischeren kleineren Betrieben. Diese Funktion der organisatorischen Anpassung wurde somit aus der Leitungsfunktion delegiert und einer besonderen Institution übertragen.

Im Rahmen der Maßnahmen zur Verbesserung der Organisation werden bei verschiedenen Banken in bestimmten Zeitabständen ein- oder mehrtägige Konferenzen der Organisationsleiter abgehalten, die dem gegenseitigen Erfahrungsaustausch dienen.

Die Wege, die zur qualitativen Anpassung der Organisation im einzelnen beschritten werden, sind verschiedene. Sie betreffen die Ausschaltung unnötiger Verrichtungen, die Vereinfachung der Arbeitsabläufe, die Verbesserung des Formularwesens und den Einsatz von Büromaschinen als konventionelle Mittel und die Einführung der Lochkartentechnik und der elektronischen Verfahren als neuere Prinzipien.

Wenn, basierend auf der Erkenntnis des Wesens der Organisation und der Methoden ihrer Bestgestaltung die qualitative Anpassung an die Konstellation der Daten von heute systematisch erfolgen soll, dann müssen folgende Bereiche unterschieden werden:

I. Der sachliche Bereich

1. Die Verfahrensweisen

- a) Die Ausschaltung unnötiger Verrichtungen
- b) Das Formularwesen
- c) Die Vereinfachung und Verbesserung des Arbeitsablaufes

2. Die Einrichtungen und die maschinellen Hilfsmittel

II. Der personelle Bereich

1. Die Anpassung der Personalstruktur
2. Die "Soziale Rationalisierung"

III. Die Schaffung organisatorischer Voraussetzungen zur Gestaltung und Erhaltung der Beziehungen zu den Kunden im Großbetrieb.

3810 Der sachliche Bereich

38100 Die Verfahrensweisen

Obwohl es in mancher Hinsicht nicht zweckvoll ist, die verschiedenen Bereiche der Anpassung voneinander getrennt aufzuführen, weil die Grenzen fließend sind und Änderungen auf dem einen Bereich oft Auswirkungen auf die anderen Bereiche haben, scheint es im Sinne einer hier angebrachten systematischen Darstellung doch vorteilhaft zu sein, eine solche Aufteilung vorzunehmen.

381000 Die Ausschaltung unnötiger Verrichtungen

Es ist bei Organisationsprüfungen fast ausnahmslos der Fall, daß unnötige Arbeiten festgestellt werden und es ist erstaunlich mit welcher Zähigkeit dieses organisatorische Unkraut wächst und sich oft über lange Zeit in den Betrieben erhält.

Meistens handelt es sich dabei um Verrichtungen, die auf frühere Anordnungen, die überholt sind, zurückgehen - das ist zum Beispiel bei manchen Statistiken und Meldungen der Fall - oder um Arbeiten, die im Rahmen einer früheren Organisationsform einmal notwendig waren, die aber nach der Änderung der Verfahrensweisen ohne praktischen Nutzen weiter fortgeführt werden und im Geflecht der großen Organisation untergehen.

Es ist vom Gesichtspunkt der organisatorischen Anpassung interessant, die verschiedenen Arten von "unnötigen Arbeiten" zu untersuchen, da sich in ihnen oft die Verluste einer nicht in allen zugehörigen Bereichen ganz vollzogenen Anpassung oder einer fehlenden Anpassung an einfachere Arbeitsweisen oder die ungünstigen Folgen von zeitlichen Verschiebungen der Anpassung ausdrücken.

Im folgenden seien die am meisten festzustellenden Arten "unnötiger Verrichtungen" im Bankbetrieb aufgeführt und jeweils an Hand von praktischen Beispielen erläutert:

Unnötige Verrichtungen als Folge einer nicht in allen Zusammenhängen durchgeführten Anpassung (mangelhafte partielle Anpassung)

Sie ist zum Beispiel festzustellen, wenn neue Maschinen eingeführt wurden, deren Vorteile entweder nicht ganz ausgenutzt werden oder nicht zweckmäßige Anwendung finden.

Wenn etwa eine Scheckabrechnungsmaschine eingeführt worden ist, bei der im Sortiergang der Kopierstempelaufdruck angebracht wird, brauchen die Kopiernummern nicht mehr eingestempelt zu werden, wie das vor der Einführung der Maschine notwendig war. Ähnlich ist es zum Beispiel, wenn bei der Rediskontierung von Wechseln die Tagessummen, die zur Ermittlung der Zinszahlen notwendig sind, in einem besonderen Arbeitsgang addiert werden, obwohl eine Maschine mit Duplexwerk für die Erstellung der Rediskontnoten in Benutzung ist, die die Tagessummen durch Druck auf die Duplextaste auswirft.

Unnötige Verrichtungen als Folge fehlender Anpassung an einfachere Verfahrensweisen, die sich im Laufe der Zeit bei anderen Banken herausgebildet haben (mangelhafte relative Anpassung)

Sie wird dadurch verursacht, daß einerseits eine noch viel zu stark ausgeprägte Abschirmung der Banken gegeneinander durch das sogenannte "Betriebsgeheimnis" besteht und andererseits durch die personell bedingte "Verzögerung", meistens durch eine geringe Aufgeschlossenheit oder die Interesselosigkeit gegenüber dem Geschehen außerhalb des eigenen Bereiches. An verschiedenen Banken hat sich zum Beispiel die Erkenntnis durchgesetzt, daß die Erstellung der Zinsstaffeln nicht in Pfennigbeträgen zu erfolgen braucht, sondern daß die Einsetzung von Hundertmarkbeträgen genügt, da die Abweichungen minimal sind. Dadurch entfällt ein wesentlicher Teil der Staffelarbeiten.

Aber es ist nicht selten anzutreffen, daß alle Pfennigbeträge auf den Zinsstaffeln aufgeführt werden, auch bei Filialkonten, die nur in Tausendmarkbeträgen gestaffelt zu werden brauchen. Ähnlich ist es mit der Zinsschätzung aufgrund des Durchschnittsguthabens bei umsatzarmen kreditrischen Konten mit Salden bis zu einer begrenzten Höhe. Sie kann oft bei einem großen Teil der Konten arbeitssparend an die Stelle der rechnerischen Ermittlung treten.

Die absichtliche oder unabsichtliche Verschließung gegenüber Erkenntnissen der einfacheren Arbeitsabwicklung, die sich allgemein durchgesetzt haben, ist ein Anpassungsfehler.

Zum Bereich unnötiger Arbeiten gehört auch das Kapitel nicht erforderlicher Ergänzungen und Ausschreibungen, die bei großem Arbeitsanfall oft eine erhebliche Belastung darstellen.

Vielfach werden, zum Beispiel die von Banken eingegangenen Verzeichnisse für Überweisungen neben den Beträgen mit den

Kundennamen ergänzt. Die Einzelheiten für die Verbuchung auf den Kundenkonten sind aber aus den anliegenden Überweisungsträgern ersichtlich. Als Hinweis bei eventuellen Recherchen genügt der Betrag sowie eventuell das Ansprechen der absendenden Bank, die den zugehörigen Belastungsbeleg für die einzelne Überweisung im Memorial abgelegt hat.

Nicht selten wird bei Überweisungen die Wertstellung durch Stempelaufdruck auf jeder Gut- und Lastschrift angegeben. Da die Überweisungen bis auf wenige Ausnahmen mit gleicher Wertstellung zur Verbuchung gelangen (Belastungen meist gleichtägig, Gutschriften meist einen Tag nach Buchungstag), genügt es, lediglich Ausnahmevaluten zu vermerken.

Bei Überweisungsausgängen ist es nicht erforderlich, auf den Gutschriften und Belastungsbelegen immer den Überweisungsweg als Hinweis für die spätere Aufsetzung auf die Ausgangsverzeichnisse zu notieren, da die Sortierung in jeweils bestimmte Ablagekästen für jede Ausgangsart durch den Sachbearbeiter gleich bei der Trennung von Belastung und Gutschrift die richtige Bearbeitung gewährleistet.

Für Terminaufträge brauchen keine Belastungsbelege erstellt zu werden, wenn anhand der Kundenanzeigen gebucht wird. Einzelheiten sind aus den Terminkarten ersichtlich. Außerdem ist es nicht nötig, diese Belege, die leicht als Terminaufträge erkenntlich sind, zu numerieren. Es genügt eine gleichbleibende, sogenannte "Standardbelegnummer".

In der Wechselabteilung braucht die Konditionenkartei nur für Sonderkonditionen geführt zu werden. Mit der Einführung von Standardbelegnummern zum Beispiel für die Diskontabrechnungen entfällt auch hier die besondere Numerierung und außerdem ergeben sich daraus Erleichterungen bei der Journalisierung und bei der Kontoverbuchung.

Ein weiteres Kapitel solcher Anpassungsmängel (relative Anpassung) stellen unnötige Unterschriften dar. Das gleiche gilt bei zu vielen Kontrollstellen, insbesondere da sich die Kontrolleure in ihrer Arbeit dann meistens zu sehr auf die vorangegangenen Kontrollen verlassen.

In der Auslandsabteilung sind es zum Beispiel unnötige

Prüfungen (wie sie zum Beispiel beim Dokumenteninkasso manchmal anzutreffen sind),

Unterschriften auf Abrechnungen und Buchungsbelegen, Statistiken und Kontrollbücher,

Stempelaufdrucke,

Numerierungen und Nummernnachweise,

Handbestandsnachweise in Buchform (wenn bei Scheckaus-schreibungen die mitgewonnenen vornumerierten Kontrolldurchschriften nach Banken und Nummern sortiert abgelegt werden, ist ein Handbestandsnachweis nicht nötig),

Überwachungsarbeiten hinsichtlich des Einganges von Gegenwerten versandter Währungsschecks, da diese Kontrolle in der Währungsbuchhaltung vorgenommen wird,

Akkreditiv- und Inkassobücher, an deren Stelle ein Durchschlag der Eröffnungsschreiben treten kann,

Führung von genauen Staffeln für Obligo und Devisenposition (es genügen runde Beträge beziehungsweise Tausenderbeträge),

tageweise Umrechnung von Währungsspesen ausländischer Banken; diese Beträge sind in einer Vorspalte des Skontos zu sammeln und nur einmal im Monat umzurechnen.

Unnötige Verrichtungen, die auf frühere Anordnungen zurückgehen, die gegenstandslos geworden sind (mangelhafte zeitliche Anpassung)

In diesen Fällen sind die Anordnungen entweder nicht widerrufen worden oder dem Widerruf wurde nicht Folge geleistet, beziehungsweise konnte nicht Folge geleistet werden, weil er nicht bis zu dem zuständigen Sachbearbeiter gelangte. Es handelt sich dabei also um Mängel in der "Durchleitung" der Anordnungen von oben nach unten.

Besonders häufig war diese Art unnötiger Verrichtungen anzutreffen, als nach dem Kriege und den folgenden Jahren der Bewirtschaftung Meldungen, Statistiken und Kontrollen geringer wurden und ein großer Teil solcher Arbeiten fortfiel.

Oft werden für einmalige oder auf kurze Zeit abgestellte Ermittlungen der Bankleitung oder des Filial- beziehungsweise Abteilungsleiters die Unterlagen ständig weiter erstellt, gliedern sich in die Organisation ein und werden in den Statistikbüchern oder -Listen als besondere Position ausgewiesen. So wurden in einer Sparabteilung zum Beispiel 29 statt der zwei erforderlichen Positionen in der Statistik geführt. Es muß dabei berücksichtigt werden, daß die Belege jeden Tag nach 29 Positionen aufgeteilt, jede Position addiert und die Summen abgestimmt wurden.

In den Statistiken werden manchmal auch Erträgnisse, Zinszahlen, Beträge etc. unnötigerweise aufgeführt. Neben den Statistiken ist das Meldewesen in dieser Hinsicht besonderer Beachtung wert.

Bei einer Niederlassung einer Bank verlangte die Direktion vor längerer Zeit aus einem besonderen Anlaß eine Meldung über die Scheckeinreichungen größerer Kunden für einige Tage. Von da an wurden diese Aufstellungen für alle größeren Kunden in der Scheckabteilung mit Angaben über die

Zahl der Schecks und der jeweiligen Beträge handschriftlich in einem Buch weitergeführt.

Häufig ist anzutreffen, daß von der Buchhaltung über die Salden einer großen Zahl Konten tägliche Meldungen an die Direktion gegeben werden, die viel zu umfangreich sind. Erforderlich ist praktisch nur die Meldung weniger Konten, sogenannter "kritischer" Konten, wobei gegebenenfalls für diesen Kreis nur die Tagesauszüge über die Direktion zu leiten sind, woraus auch die Umsätze ersichtlich sind.

Ähnlich ist es mit den Dispositionsunterlagen, die die Disponenten oft führen. Es sollte darauf mit wenigen Ausnahmen verzichtet werden und als Unterlage für die Disposition die Kontokarten herangezogen werden.

Auch im Kontrollwesen sind oft unnötige Arbeiten dieser Art festzustellen. Effekten- und Devisenabrechnungen werden in manchen Banken auf einfachen Blättern vorgerechnet. Diese Vorrechnungen werden nachgeprüft bevor die Beträge in das Abrechnungsformular übernommen sind. Nachdem die Übertragung der Vorrechnungen auf die eigentliche Abrechnung erfolgt ist, werden die Kundenabrechnungen nachgerechnet. Bei richtiger Handhabung entfallen die Vorrechnungen und ihre Kontrollen. Die Abrechnung erfolgt gleich auf dem Formular für den Kunden, welches dann zur Nachrechnung gelangt.

Manchmal werden besondere Kontrollstripfen (zum Beispiel in der Wechsel- und Scheckabteilung) über Ein- und Ausgänge angefertigt, wofür die Grundbogensummen benutzt werden können.

381001 Das Formularwesen

Die Gestaltung des Formularwesens ist bei dem nach dem Prinzip der Formularstrenge arbeitenden Bankbetrieb ein wichtiger Teil der Arbeitsvorbereitung. Im Formularwesen

findet die Typisierung der verschiedenen Geschäftsvorfälle ihren Ausdruck und in Verbindung mit den organisatorischen Regelungen und Anordnungen ist es eine wichtige Grundlage für die Schematisierung der Arbeitsabwicklung.

Je größer das Aufgabenvolumen ist, um so wichtiger ist diese Typisierung und um so mehr zeigen sich die Auswirkungen eines besseren oder schlechteren Formularwesens. Allein die quantitative Veränderung des Aufgabenvolumens erfordert von einem gewissen Grade ab eine Anpassung des Formularwesens zum Beispiel durch besondere Kontrolldurchschläge anstelle der bisher möglichen Durchleitung der Belege an den Kontrollstellen. Die qualitative Anpassung des Formularwesens in der Gegenwart hat das Ziel, weitgehend in einem Arbeitsgang alle erforderlichen Unterlagen für die gesamte Abwicklung des Vorganges - dazu gehören Karteiunterlagen, Obligozettel, Arbeitsbogen, Kontrollslips, Terminkarten etc. - und für die Verbuchung auf die beste Art und Weise, das heißt unter möglichst geringer Arbeitsaufwendung anzufertigen.

Für bestimmte Geschäftsfälle, bei denen eine andere Bank - auch ausländische Banken - oder eine Filiale miteingeschaltet sind, werden auch für die Geschäftspartner im Durchschreibeverfahren Buchungsbelege und Bearbeitungsunterlagen wie zum Beispiel Depotprimanoten, Nummernverzeichnisse, Kontrollbelege mitgewonnen.

Das Formularwesen ist heute nicht nur wegen der quantitativen Anpassung, sondern auch in bezug auf die qualitative Verbesserung ein reiches Feld organisatorischer Betätigung, insbesondere in Verbindung mit dem Einsatz geeigneter Maschinen. Als Beispiel dazu sei die Bearbeitung von Kupons- und Dividendengutschriften angeführt, wie sie seit einigen Jahren bei manchen Banken Eingang gefunden hat.

Für die Gutschrift von Kupons und Dividendenscheinen wird ein Vordruck in Listenform verwendet, dessen erste Ausfertigung perforiert ist und 7 - 10 Einzelgutschriften enthält. Als Unterlage für die Erstellung der Gutschriften dienen die Sachdepotkarten. Durch Ansagen werden in der Adremaabteilung die Adremaplatten für die Adressierung der Gutschriften herausgesucht. Bei großen Wertpapiergattungen wird, mit Hilfe einer nicht mitlaufenden Zusatzmatrize, zusammen mit der Adresse auch die Wertpapiergattung adremiert.

Unter Verwendung von Buchungsmaschinen werden dann von weiblichen Hilfskräften die Nominalen, die Ertragnisse und die Kapitalertragssteuer eingesetzt. Der ausmachende Betrag wird von der Maschine errechnet und in der richtigen Spalte ausgeworfen. Die Maschine speichert die Beträge der einzelnen Spalten, welche in Duplexsummen per Bogen eine leichte Überprüfung der Richtigkeit der Ausrechnung durch Vergleich des Summenverhältnisses der Spalten ermöglichen.

Die gespeicherten Summen, nach Verwahrungsarten unterteilt, ermöglichen eine einfache Kontrolle mit den Beständen an Hand von Trennungslisten, Lagerstaffeln und Kassenvereinsstaffeln. Ferner ist ein Summenvergleich mit den später zu erstellenden Grundbogen möglich.

Nach der Abstimmung mit den Beständen werden die perforierten Streifen voneinander getrennt, alphabetisch sortiert und zur Kontrolle an das Personendepotbuch gegeben. Wenn mehrere Gutschriften für einen Kunden anfallen, sind Zusammenstellungen anzufertigen.

Anschließend werden die Grundbogen per Konto für getrennte Zinsscheine an Kunden (nach Buchungsgruppen unterteilt) erstellt. Die Journalisierung kann auch in Bogenendsummen erfolgen, wenn die Gutschriften auf den Bogen nach Kontogruppen gegliedert sind. Zur Verbuchung auf den Kundenkonten

dienen die Original-Kundenaufgaben, welche mit einer feststehenden Belegnummer versehen sind. Da das Datum der Anfertigung der Gutschriftsabrechnung im Gegensatz zur Valuta wenig Bedeutung hat, ist der Eindruck "Datum des Tagesauszuges" angebracht. Schaubildlich läßt sich dieser Arbeitsablauf wie folgt darstellen:

SACHDEPOT

ADRENAPLATTEN aussortieren

DRUCKEN der Detachierungsbogen
(perforierte Streifen mit Durch-
schlag als Liste)
unterteilt nach Girosammeldepot,
Streifband hier, Streifband
auswärts
nach Möglichkeit Kunde und
Wertpapier in einem Arbeitsgang

DETACHIERUNGSABTEILUNG

jeweilige Nominale, Ertragnis und Kapitalertragssteuer
mit Buchungsmaschine eintragen und ausrechnen (Nullkontrolle)

Bogenendsumme auswerfen

Gesamtbeträge speichern

ABSTIMMUNG SACHLICH

Streifband
hier

Streifband
auswärts

Girosammeldepot

Abstimmung mit
Trennungsliste
vom Tresor

Abstimmung mit
Lagerstaffel

summenmäßige
Abstimmung
mit Staffeln

Gesamtsummen
abstimmen
unter Berück-
sichtigung
der Berich-
tigungen

alphabetisch
sortieren

ABSTIMMUNG MIT DEM PERSONENDEPOTBUCH

gegebenenfalls Änderung

gegebenenfalls Zusammenstellungen

GRUNDBOGEN Per Konto für getrennte Zinsscheine An Kunden

Abstimmung
der Buch-
haltung

KONTOKORRENTBUCHUNGEN mit Standardbelegnummer anhand des Originals

Kundengutschrift mit Tagesauszug an Expedition

Kunde

Zur Frage der Typisierung der Geschäftsvorfälle gehört auch die weitestmögliche Verringerung der "Typen". So ist es zum Beispiel in früheren Jahren ein viel diskutiertes Problem gewesen, im unbaren Zahlungsverkehr die Überweisungen wegfallen zu lassen und sich im wesentlichen auf Schecks zu beschränken. Mit der Ausweitung des unbaren Zahlungsverkehrs und der Einführung des Lochkartenschecks kann diese Frage neue Bedeutung erlangen.

381002 Die Vereinfachung und Verbesserung des Arbeitsablaufes

Hier gab auch die quantitative Anpassung aus zwei Gründen den Anstoß zur qualitativen Anpassung. Erstens geht die Vergrößerung der Abteilungen immer stufenweise vor sich und vor jeder Stufe besteht die Notwendigkeit, mit den gegebenen Mitteln und Menschen das Arbeitsvolumen zu meistern. Ferner ist die Vergrößerung der Abteilungen meistens mit einer Arbeitsteilung verbunden. Neue Aufgliederungen sind notwendig und daraus kann sich der zweite Anstoß zu einer Bessergestaltung des Arbeitsablaufes ergeben.

Die qualitative Anpassung des Arbeitsablaufes besteht entweder in der Übernahme von besseren Prinzipien der Arbeitsabwicklung, die sich bei anderen Banken oder Filialen bewährt haben, also einer nachfolgenden Anpassung, oder in der Ausarbeitung neuer Organisationsformen, die eine bessere Arbeitsabwicklung ermöglichen, also der vorangehenden Anpassung.

Die verschiedenen Methoden der Verbesserung des Arbeitsablaufes können wie folgt systematisch gegliedert werden:

Die Verkürzung der Arbeitsabwicklung

Die Verkürzung des Belegdurchlaufes und damit des Arbeitsablaufes sei am Beispiel einer Überweisungsabteilung dargestellt:

Die bei einer Bank eingegangenen Überweisungsaufträge wurden in der früheren Form der Bearbeitung von der Postöffnungsstelle an die Überweisungsabteilung geleitet, von dort nach Durchsicht an die Disponenten zur Abzeichnung der Belastungen weitergegeben und dann gelangten die Belege zur Bearbeitung an die Überweisungsabteilung zurück. Vom Abteilungsleiter ausgehend durchlief das gesamte Material vier verschiedene Bearbeitungsstellen, an denen unnötige Stempelaufdrucke über die Weiterleitung und die Wertstellung sowie Handzeichen angebracht und erforderliche Ergänzungen mit LZB-Nummer sowie die Ausschreibung von Gutschriftsträgern bei Briefaufträgen vorgenommen wurden. Bei jedem Sachbearbeiter mußten jeweils aus dem gesamten Belegmaterial die betreffenden Stücke herausgesucht werden. Anschließend gelangten die Überweisungsaufträge an eine Kontrollstelle. Dort erst erfolgte die Belegsicherung und die Trennung der Gut- und Lastschriften. Das Buchungsmaterial wurde vor Weitergabe an die Grundbogenstelle noch einmal vom Abteilungsleiter durchgesehen.

Anstelle dieser Form der Arbeitsabwicklung konnte folgende Verkürzung des Belegdurchlaufes vorgenommen werden: Die eingegangenen Überweisungsaufträge werden bereits zu einem gewissen Teil von einem bei der Postöffnung anwesenden Angestellten der Kundenabteilung abgezeichnet und an die Überweisungsabteilung gegeben. Alle anderen Aufträge gelangen von der Postöffnungsstelle unmittelbar zu den Disponenten und erst dann an die Überweisungsabteilung, welche somit nur bearbeitungsfertiges Material erhält. In der Überweisungsabteilung werden dann vom Ausgangssachbearbeiter die Gutschriften von den Belastungen unter gleichzeitiger Belegsicherung getrennt und die Gutschriften nach Ausgangsstellen und die Belastungen nach Buchungsgruppen sortiert. Nur ein geringer Teil der Aufträge, welcher besonderer Bearbeitung bedarf (zum Beispiel Briefaufträge), wird an die neben dem Sachbearbeiter sitzende Hilfskraft zur

Erledigung weitergegeben. Die sortierten Belege können gleich zur Journalisierung beziehungsweise zur Anfertigung der Ausgangsverzeichnisse gelangen.

Die zeitliche Schichtung der Arbeitsvorgänge zum Zwecke der Rationalisierung

Ein weiteres Aufgabengebiet der Arbeitsablauf-Verbesserung stellt die Schichtung der Arbeitsgänge dar, wodurch Belastungsspitzen besser ausgeglichen werden können. Im Bankbetrieb ist dieser Ausgleich infolge der Unelastizität des Arbeitsanfalles (der "Tagfertigkeit") von besonderer Bedeutung. Dieser Ausgleich wird zum Beispiel durch die Kontoverbuchung nach Original-Kunden-Aufgaben erleichtert, da die Journalisierung nach den Buchungsbelegen erfolgt und damit zeitlich unabhängig von der Kontoverbuchung ist. Hier erfolgt eine Parallelschaltung der Arbeitsvorgänge anstelle einer Hintereinanderschaltung.

Die Konzentration von Arbeitsgängen

Die Konzentration von Arbeitsgängen hat den Zweck, die spätere Bearbeitung, insbesondere wenn noch mehrere Arbeitsgänge folgen, durch Zusammenfassung zu vereinfachen. So können zum Beispiel vor der Verbuchung auf Grundbogen gleichvalutierte und gleichartige Belege, sofern mehr als drei Stück für einen Kunden anfallen, auf Sammelverzeichnissen erfaßt werden. Nach der Erstellung der Sammelverzeichnisse braucht nur ein Betrag auf dem Konto verbucht zu werden. Von besonderer Bedeutung ist die Konzentration bei Großkunden mit täglich oft mehreren hundert Geschäftsvorfällen. Es wird nicht nur die Buchung der gesammelten Einzelposten erspart, sondern auch die Kontrolle und die Abzeichnung auf den Kontokarten, die Aufsetzung dieser Posten auf die Zinsstaffeln und ihre Kontrolle.

Eine Konzentration der Arbeitsgänge stellt unter anderem auch die "Pauschsatz-Rechnung" dar. Hierbei werden zum Beispiel bei der Verrechnung von Effektingeschäften zwischen Filialen eines Instituts nur Kurswert und eventuell Stückzinsen aufgegeben, während die Abrechnung der weiteren Positionen in Sammelposten anhand von Tabellen in Monatssummen erfolgt. Eine weitere Form der Pauschsatzrechnung könnte zum Beispiel bei Diskont- und Effektenabrechnungen gegenüber den Kunden vorgenommen werden.

38101 Die Anpassung der Einrichtungen und der maschinellen Hilfsmittel

Während es sich bei den bisher dargestellten Anpassungsmaßnahmen im wesentlichen um eine Änderung von organisatorischen Regelungen, Anordnungen, also der geistigen, nicht-materiellen Konzeption handelte, geht es in diesem Falle um konkrete, in Teilbereichen selbstwirkende Gegenstände, die zur besseren, schnelleren und billigeren Abwicklung der Aufgaben eingesetzt werden.

Die konventionelle Anpassung

Die Anpassung der Einrichtungen und der Maschinen geht mit der Zunahme der Aufgaben Hand in Hand. Die Zweckmäßigkeit der Benutzung von maschinellen Hilfsmitteln beziehungsweise der Änderung von Einrichtungen wird augenscheinlich, wenn der Arbeitsanfall einen gewissen Umfang erreicht hat. Es ist dann zum Beispiel zweckmäßig, die Schriftsachen statt mit Boten, durch Förderbänder und Aufzüge zu transportieren, die Abrechnungen maschinell, statt handschriftlich erstellen zu lassen, die Unterlagen mit Kundenanschrift, Effektingattung, Empfängerbank etc. im voraus zu adressieren und dergleichen.

Zahlreiche Möglichkeiten sind in dieser Hinsicht dem Bankleiter gegeben. Es ist im Rahmen dieser Arbeit nicht erforder-

derlich, auf die heute bekannten Büromaschinen und Einrichtungen im einzelnen einzugehen. Erwähnenswert sind die kombinierten Schreib-Rechenautomaten. Dabei sind nicht immer die schnellere oder einfachere Arbeitsweise allein entscheidend, sondern auch nicht unmittelbar mit der maschinellen Bearbeitung zusammenhängende Dinge, wie zum Beispiel die einfachere Kontrolle, die sich nur auf das Prüfen der richtigen Eingabe der Zahlen in die Maschine beschränken kann, und ferner auch die sauberere Ausfertigung, die größere Zahl lesbarer Durchschläge etc..

Eine bedeutsame Neuerung, wohl die höchste Ausprägung der konventionellen Hilfsmittel, stellt die Scheckabrechnungsmaschine dar, mit der in einem Arbeitsgang bei der Erfassung und Abstimmung des Einganges zugleich der Kopierstempelaufdruck auf den Schecks angebracht, die Schecks sortiert und die Ausgangsverzeichnisse erstellt werden können.

Die neuen Wege

Die neuen Wege in der Gestaltung der Einrichtungen und der maschinellen Hilfsmittel bauen auf dem bisher Bestehenden auf. Sie wären ohne die Formularstrenge, ohne das Durchschreibeverfahren undenkbar.

Unter dem Druck des Aufgabenvolumens und der Veränderung der "Bedingungen" entsteht aus dem Bisherigen durch das Zusammentreffen und Zusammenwirken verschiedener Faktoren, der Technik - zum Beispiel durch neue Erkenntnisse der Elektronentechnik und durch chemische Hilfsmittel - und der Entwicklung der organisatorischen Erkenntnisse - zum Beispiel die Funktionenteilung und die organisatorische Auslese - der neue Weg. Heute sind es bei sehr großem Arbeitsanfall die Lochkartentechnik und elektronische Verfahren. Es ist nicht schwierig, in ihnen die typischen Wesenszüge der neuen Phase der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation zu erkennen.

In diesen Verfahren werden unzählige mechanische Funktionen, die in der arbeitsteiligen Großbankorganisation von Menschen ohne Ausnutzung ihrer meist höheren geistigen Befähigung ausgeführt wurden, von technischen Hilfsmitteln ausgeübt. In Verkennung organisatorischer Zusammenhänge werden diese Dinge, die im einzelnen bereits beschrieben wurden, als "Automation" bezeichnet. Es handelt sich dabei um eine Zusammenfassung weit zergliederter Arbeitsabläufe unter Anwendung von Steuerprinzipien für gleichartige Arbeitsgruppen und ihre Abwicklung durch maschinelle Hilfsmittel. Hier zeigt sich der in der theoretischen Grundlegung dargestellte unterschiedliche Aufbau der Gliederung der Funktionen bei geringem und sehr großem Arbeitsanfall. Verschiedene Arbeitsvorgänge, die Fachkönnen voraussetzen, können in eine sehr große Zahl einfacher Arbeitsverrichtungen aufgegliedert werden. Dispositive Funktionen werden dabei abgespalten. Diese Aufteilung geht so weit, daß es sich schließlich zu einem erheblichen Teil um rein mechanische Vorgänge handelt, deren Abwicklung durch Maschinen erfolgen kann.

Die Einrichtung solcher Anlagen muß bei weiter steigendem Arbeitsanfall als eine in Betracht zu ziehende betriebswirtschaftliche Realität angesehen werden.

Von einem gewissen Gesichtspunkt, nämlich vom arbeitenden Menschen aus gesehen, stellt diese Neuerung eine Umkehr der beschriebenen Entwicklung des Strukturwandels im Bankbetrieb dar, die von einer mehr individuellen Arbeitsform ausging, dann im Laufe der Zeit zu einer Arbeitsform führte, die ein Heer von Massenarbeitern erforderte, und schließlich, verursacht durch die Entwicklung der Wirtschaft und der Technik, den Weg zurück nimmt, so daß dem Menschen wieder mehr individuellere, dispositive Tätigkeit zukommt.

3811 Der personelle Bereich

38110 Die Anpassung der Personalstruktur

Die unmittelbare Beziehung, die zwischen Aufgabe und Aufgabenträger hinsichtlich der Übereinstimmung von Befähigung des Funktionenträgers und Funktion im Sinne des Prinzips der organisatorischen Auswahl bestehen muß, erfordert es, daß Änderungen im Funktionsaufbau eine entsprechende Änderung der Personalstruktur folgt.

Wenn diese Anpassung nicht vorgenommen wird, stimmen Funktion und Leistungsfähigkeit des Funktionenträgers nicht mehr überein, es entsteht eine Kluft zwischen Funktion und Funktionenträger. Die Nachteile einer solchen Situation bestehen nicht nur in der ungenügenden Leistung des Funktionenträgers, weil entweder zu viel oder zu wenig von ihm verlangt wird, sondern mittelbar auch in den irrationalen Verhältnissen, die dadurch auf dem Lohn- und Gehaltssektor hervorgerufen werden.

Um die ungenügende Anpassung der Personalstruktur in einem Bankbetrieb festzustellen, bedarf es genauer Untersuchungen und mancher Bankleiter glaubt, daß dieses Problem in seinen Betrieben nicht besteht. Aber gerade in den letzten Jahren ist, verursacht durch die Änderungen im organisatorischen Aufbau, insbesondere durch die Arbeitsteilung, hierin ein Aufgabengebiet der Anpassung entstanden, das ebenso bedeutsam ist wie das der sachlichen Organisation.

Die ungenügende Anpassung der Personalstruktur führt immer auch zu einer Unzufriedenheit unter den Angestellten. Als Folge dieser mittelbaren Auswirkung resignieren die einen und leisten dementsprechend nicht das, wozu sie eigentlich imstande und willens wären, die anderen geben entweder einen ständigen Unruheherd ab - was sich auf die Leistung ebenfalls negativ auswirkt - oder kündigen. So zeigen sich

immer bestimmte Symptome, von denen auf die ungenügende Anpassung der Personalstruktur geschlossen werden kann.

Es ist vollkommen falsch, diese Symptome zu bekämpfen - wie etwa durch die Einstellung einer besonders großen Zahl Lehrlinge, "weil ja ohnehin ein Teil wieder weggeht" -, sondern es muß an die Wurzel, an die Ursachen, an die Frage warum diese jungen Leute weggehen - etwa weil sie nicht ihrer Ausbildung und ihrer Befähigung entsprechend eingesetzt werden können - herangegangen werden, und diese liegen im Problem der Anpassung der Personalstruktur. Sie umfaßt drei Bereiche:

1. Die Auswahl der Angestellten mit Rücksicht auf ihren Einsatz (bei der Einstellung),
2. Die Ausbildung der Angestellten entsprechend ihrem späteren Einsatz,
3. Die Auslese der Angestellten für die Besetzung der einzelnen Stelle.

Immer müssen die Befähigungen und die Ausbildung auf die Erfordernisse abgestellt werden, die sich aus dem organisatorischen Aufbau des Unternehmens, der sich im Laufe der Zeit ändern kann, ergeben.

381100 Die verursachenden Faktoren

Bei der Anpassung der Personalstruktur handelt es sich um eine "sekundär-Erscheinung", da sie eine Veränderung der Organisation als verursachenden Faktor hat und so eine Folge der organisatorischen Anpassung ist. Sie wird in der gegenwärtigen Phase von folgenden Faktoren unmittelbar ausgelöst:

a) Die Funktionenteilung

Die Zunahme der Aufgaben führte zu einer weitgehenden Arbeitsteilung. Der Anteil der mechanischen und der ausführenden Funktionen ist in größerem Maße gewachsen als der Anteil der kaufmännisch-dispositiven Funktionen.

Während diese Arbeiten immer einfacher wurden, sind die Anforderungen nach oben hin infolge der weitverzweigten, oft kaum mehr übersehbaren Organisation mit zahlreichen organisatorischen und personellen Problemen sowie dem Einsatz komplizierter Maschinen immer größer geworden. "Der großen Zahl von technisch-abwickelnd Tätigen steht eine Gruppe hochqualifizierter Fachkräfte gegenüber" ¹⁾.

b) Die Auswirkung der Arbeitsgliederung im Betrieb

Im Laufe der Entwicklung ist nicht nur der Arbeitsablauf in den einzelnen Sachabteilungen in verschiedenartige Tätigkeiten (Funktionen) gegliedert worden. Durch die Arbeitsteilung innerhalb des Betriebes, insbesondere nach der Einrichtung besonderer Beratungs- oder Kundenabteilungen, haben sich auch gewisse Abteilungscharaktere herausgebildet. Die Auftragshereinnahme, die Kundenberatung, die unmittelbare Kundenbeziehung hat sich von der Abwicklung immer mehr entfernt.

So sind zum Beispiel in der Scheckabteilung nach der Übernahme der Valutierung der Einreicherverzeichnisse am Eingangsschalter nur noch die technisch-abwickelnden Funktionen der Erfassung des Einganges, der Verteilung nach Ausgangsstellen, der Aufsetzung auf die Ausgangsverzeichnisse und der Journalisierung auszuüben. Ähnlich

1) Leitich, H.: Personalpolitik im österreichischen Bankgewerbe, Wien, 1957

ist es in der Überweisungsabteilung, wo insbesondere die Trennung der Belastungen und Gutschriften, ihre Sortierung, die Ergänzung mit LZB-Nummern, die eventuelle Ausschreibung von Formularen bei Briefeingängen, die Anfertigung von Sammelverzeichnissen für den Ausgang und gegebenenfalls für die Verbuchung, die Journalisierung mit Belegnummer und Betrag, sowie Abstimmungsarbeiten anfallen.

Auch in der Wechselabteilung verbleiben, da die Entscheidung über die Hereinnahme der Wechsel in der Kreditabteilung erfolgt, im wesentlichen vorbereitende und technisch-abwickelnde Funktionen, wie zum Beispiel der Vergleich der Wechsel mit den Eingangsverzeichnissen, die formelle Prüfung, die Vermerkung der Konditionen anhand der Konditionenkartei, die Erstellung der Abrechnungen immer nach dem gleichen Schema, die Anfertigung von Unterlagen für Obligi und Verfallkartei, die Führung des Einreicher- und Bezogenenobligos und der Verfallkartei, die Verwaltung der Wechsel, die Versendung der Wechsel, die Journalisierung und dergleichen.

Besonders deutlich kommt diese Änderung in der Kassenabteilung zum Ausdruck. Während der Kassierer früherer Zeit eine dominierende Stelle inne hatte, vielfach die Bankleitung vertrat und gewöhnlich auch in der Kundenberatung wesentlich mitwirkte, ist seine Tätigkeit heute zu einem bloßen Ein- und Auszahlen von Geldbeträgen aufgrund der Belege, die bei Auszahlungen von den Disponenten abgezeichnet sind, geworden. Die Beratung der Kunden, wozu er beim heutigen Massenansturm von Abwicklungen auch nicht mehr Zeit hätte, erfolgt in der Kundenabteilung, in der Kreditabteilung, in der Effektenberatung etc..

Ähnlich ist es in der Buchhaltung, der Effektenrechnung, der Zinsscheinabteilung, der Börsenabteilung, im Tresor,

der Devisenabteilung, praktisch in fast allen Abteilungen mit Ausnahme der Kredit-, der Kundenabteilung und eventuell verschiedener weiterer Beratungsstellen, wie zum Beispiel die Effektenberatung, die Beratung in Auslandsfragen, sofern diese nicht in der Kundenabteilung erfolgen.

Die Trennung von technischer Abwicklung und kaufmännischer Disposition ist heute allgemein feststellbar. Somit stehen sich zwei Gruppen von Abteilungen im Bankbetrieb gegenüber, die kaufmännischen Abteilungen, in denen vorwiegend Kundenfunktionen konzentriert sind, und die technisch-abwickelnden Abteilungen, in denen die von den kaufmännischen Abteilungen angebahnten oder hereingenommenen Aufträge mehr mechanisch abgewickelt werden.

381101 Die Anpassung

Der Anpassung der Personalstruktur muß eine genaue Untersuchung der "wirklichen" Anforderungen an den einzelnen Arbeitsplätzen vorausgehen.

Eine solche Untersuchung kann nach dem Prinzip der Arbeitsbewertung erfolgen. Hierbei besteht ihre Zielsetzung zunächst nicht in der Findung des gerechteren Lohnes, sondern in der Feststellung der Anforderungen um gleichsam ein Spiegelbild für den Einsatz der Funktionenträger zu erhalten. Die Arbeitsbewertung ist in diesem Falle die Voraussetzung für die organisatorische Auswahl. Auf die festgestellten Anforderungen müssen sich dann die Maßnahmen der Anpassung der Personalstruktur aufbauen.

a) Die Anforderungen

Es taucht bei diesen Untersuchungen zum Beispiel die Frage auf, ob es notwendig ist, daß ein Kassierer in

seiner heutigen Funktion alle die komplizierten Zusammenhänge des Bankbetriebes und des Bankgeschäftes in den verschiedensten Einzelheiten kennt. Die an ihn zu stellenden Anforderungen sind Vertrauenswürdigkeit, Genauigkeit und Schnelligkeit. In der Scheckabteilung zum Beispiel muß von den meisten Angestellten vor allem Konzentration, Genauigkeit und Schnelligkeit der Ausführung ohne besondere Kenntnisse der kaufmännischen Fragen des Bankgeschäftes, der organisatorischen Zusammenhänge des Bankbetriebes oder der Aufgaben der anderen Abteilungen gefordert werden. Ebenso ist es in der Buchhaltung, in der Grundbogenstelle, in der Überweisungsabteilung, in der Wechselabteilung, in der Zinsscheinabteilung und vielen anderen Abteilungen.

Die Anforderungen, die an die Angestellten in den technisch-abwickelnden Abteilungen gestellt werden müssen, sind im wesentlichen Konzentration, Genauigkeit und Schnelligkeit der Ausführung neben den Grundkenntnissen der Rechenkunst, der Maschinenbedienung und manchmal auch eine besondere Vertrauenswürdigkeit.

Kundenberater, Kreditsachbearbeiter, Effektenberater, Devisen- und Effekthändler etc. üben kaufmännische Funktionen aus. Dabei sind die Hauptanforderungen kaufmännisches Denken, gründliche Kenntnis des Bankgeschäftes, Verhandlungsgewandtheit, psychologisches Einfühlungsvermögen etc..

Die dritte Gruppe stellt die organisatorisch-dispositiven Funktionen dar. Das betrifft die Organisationsleiter und alle für die organisatorische Gestaltung zuständigen Angestellten. Hier sind einerseits die Kenntnis des Wesens der Organisation und der organisatorischen Zusammenhänge und andererseits die Kenntnis des gesamten Betriebes notwendige Voraussetzungen.

Die vierte Gruppe sind die personaldispositiven Funktionen, die von allen Vorgesetzten ausgeübt werden. Sie haben im wesentlichen die Fähigkeit zur Gestaltung und Erhaltung der Zusammenarbeit und die Fähigkeit, die Optimalleistung der Untergebenen zu erwirken als Anforderungsmerkmale.

Die fünfte Gruppe sind die Leitungs- und Führungsfunktionen. Die Anforderungen betreffen dabei sowohl das geschäftlich-kaufmännische als auch das betrieblich-organisatorische, also Funktionen, die nach aussen und nach innen gerichtet sind, auf die im einzelnen hier nicht eingegangen zu werden braucht.

Die Trennung in Leitungs- und Führungsfunktionen hat folgende Unterscheidung zum Grund: Während es sich bei der Führungsfunktion immer um ein Vorangehen in eine neue Richtung, um die Festlegung des Rahmens, sowohl im betrieblichen als auch im geschäftlichen handelt, bezieht sich "Leitung" mehr auf die "umsichtige" Lenkung innerhalb des von der Führung festgelegten Rahmens.

b) Die Maßnahmen der Anpassung der Personalstruktur

Die Aufgabe der Anpassung der Personalstruktur besteht darin, den Personalaufbau mit dem Funktionenaufbau der Organisation in Einklang zu bringen. Das erfolgt durch die zweckentsprechende Auswahl, Ausbildung und Auslese der Angestellten.

Es ist zum Beispiel nicht vorteilhaft, in den technischen Abteilungen hauptsächlich Bankkaufleute einzusetzen. Auch die

Abteilungs- und Gruppenleiter der abwickelnden Abteilungen üben nach der Ausgliederung der kaufmännischen Funktionen im wesentlichen personaldispositive und eventuell organisatorisch-dispositive, aber nicht kaufmännische Funktionen aus. In den technischen Abteilungen ist ein großer Anteil angelernter weiblicher Hilfskräfte tätig. Sie sind in den dort anfallenden Arbeiten, insbesondere in der Bedienung der Maschinen, meist viel geschickter als ihre männlichen Kollegen. Es gibt aber auch in diesen Abteilungen Aufgaben, die nicht mehr von weiblichen Anlernlingen ausgeführt werden können. Dafür Bankkaufleute einzusetzen ist aber im Hinblick auf die Nicht-Ausnutzung ihrer kaufmännischen Ausbildung wenig zweckmäßig. Es fehlt also zwischen Anlernlingen und Bankkaufmann ein Zwischenglied in der Personalstruktur. Kontrolleure, verschiedene Sachbearbeiter, Kassierer, Gruppenleiter, Abteilungsleiter in den technischen Abteilungen sind Aufgaben, für die die Ausbildung des Anlernlings nicht ausreicht, andererseits aber die Ausbildung des Bankkaufmannes einen viel zu weiten Bereich hat. Außer den Anlernlingen und den Bankkaufleuten müßte es noch eine Gruppe Angestellter geben, den "Bankangestellten" oder den "Banktechniker". Diese sollten sich zum größten Teil aus Volksschülern rekrutieren, die in den technischen Abteilungen der Bank ausgebildet werden. Grundsätzlich sollte aber jedem dieser Angestellten der Aufstieg zum Bankkaufmann nach einer verkürzten Lehrzeit und der entsprechenden Prüfung möglich sein. Auf die Fragen des Berufsbildes, der Prüfungen usw., also Einzelfragen der Ausbildung der Banktechniker, sei in diesem Zusammenhang nicht eingegangen.

Eine solche Lösung würde nicht nur den organisatorischen Erfordernissen mehr gerecht werden, sie würde auch eine gewisse soziale Befriedung schaffen, da für diese technisch-abwickelnden Tätigkeiten Leute eingesetzt

werden, die in dieser Arbeit mehr Befriedigung finden als der Bankkaufmann, dessen Ausbildung vor allem in eine andere Richtung ging.

Diese Banktechniker müßten in den technischen Abteilungen das bleibende Gerüst der Personalorganisation bilden.

Somit würde neben den angelernten weiblichen Hilfskräften und den "gewerblichen Angestellten" die Auswahl und Ausbildung nach den zwei Richtungen: Bankkaufmann und Banktechniker erfolgen.

Neben die Auswahl und Ausbildung tritt die Aufgabe der Auslese von Angestellten für die Besetzung der jeweiligen Stelle, die um so bedeutsamer ist, je wichtiger und weittragender die Position ist.

381102 Zusammenfassung der Ausführungen über die Personalstruktur

Die Anpassung der Personalstruktur ist nicht erst heute ein Problem der Betriebsführung, sondern sie vollzieht sich praktisch bereits seit vielen Jahrzehnten. Die neue Aufgabe besteht lediglich darin, das mehr unkontrollierte Wachstum in eine planvolle, systematische Ordnung zu bringen und die Personalstruktur bewußt den organisatorischen Notwendigkeiten anzupassen.

Besonders deutlich zeigt sich die Änderung der Personalstruktur in der Zunahme des Anteils der weiblichen Beschäftigten. So waren, wie in dem Kapitel über die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation ausgeführt wurde, in den einzelnen Bankbetrieben

im Jahre 1882 ca.	1.0 %	des Gesamtpersonals weibl. Angest.				
" " 1895 ca.	2.0 %	"	"	"	"	"
" " 1907	4.9 %	"	"	"	"	"
" " 1925	17.9 %	"	"	"	"	"
" " 1933	19.5 %	"	"	"	"	"
" " 1934	20.3 %	"	"	"	"	"
" " 1956 ca.	45.0 %	"	"	"	"	"

Neben der Anpassung der Personalstruktur, das heißt mit anderen Worten der Berücksichtigung des Grundsatzes der organisatorischen Auslese, wird als Folge der Funktionen-teilung auch im Bankbetrieb auf die lange Sicht eine intensivere Beschäftigung mit den Fragen der Arbeitswissenschaft feststellbar sein.

3812 Die "Soziale Rationalisierung" ¹⁾

Sie ist deshalb vom Standpunkt der organisatorischen Anpassung bedeutsam, weil sie als Problem mit dem großen Betrieb, sozusagen mit der organisatorischen Anpassung entstanden ist. Somit kann sie als eine Folge der Anpassung der Organisation an das veränderte Aufgabenvolumen angesehen werden. Zudem wird sie in ihrer Bedeutung dadurch hervorgehoben, daß heute die vom Menschen ausgeführte Arbeit durch die Maschinen vervielfacht wird und die positive oder die negative Leistung des einzelnen Mitarbeiters eine kumulative Wirkung erhält. Außerdem erfordert die organisatorische Anpassung durch oft eingreifende Änderungen auch ein Anpassen des Menschen an die neue oder geänderte Aufgabe.

1) Vgl. Mayer, A.: Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, München / Düsseldorf, 1951

38120 Die verursachenden Faktoren

Der Mensch ist durch die Verstetigung, die die große Organisation mit sich gebracht hat, in einen Arbeitsablauf eingeordnet, von dem er nur ein geringes und meist untergeordnetes Teilgebiet ausübt. Die Tätigkeit selbst ist oft monoton und befriedigt wenig. Der gesamte Arbeitsablauf ist so groß, daß er von dem einzelnen meist nicht mehr überblickt werden kann. Als Folge dieser Situation fühlt sich der Mensch, der die Teilfunktion ausübt, nicht selten isoliert und unbedeutend, weil er den Zusammenhang nicht versteht, und verliert die für ein fruchtbares Wirken notwendige Bindung zur Arbeit und zum Betrieb.

Außerdem besteht in einer Großorganisation ein strenges System der Über- und Unterordnung in mehreren Führungsschichten. Es ergeben sich daraus Aufgaben, die zweckmäßig gelöst werden müssen. Erstens die Abstimmung der Kompetenzen und Verantwortungen, zweitens die Besetzung der Führungsstellen mit geeigneten Führungskräften und deren entsprechende Aus- und Weiterbildung.

38121 Die Maßnahmen der "Sozialen Rationalisierung"

Die Maßnahmen der "Sozialen Rationalisierung" bezwecken, alle die bestmögliche Zusammenarbeit hindernden Faktoren auszuschalten und die Kräfte der positiven Zusammenarbeit freizumachen und zu fördern ¹⁾. Sie umfassen im wesentlichen folgende drei Bereiche:

1. Die Ausschaltung personeller (sozialer) Verlustquellen, die zum Beispiel durch eine unzweckmäßige Gliederung der Kompetenzen, die mangelnde Übereinstimmung von Funktion und Verantwortung, das unrichtige Verhalten

1) Vgl. Friedemann, G.: Der Mensch in der mechanisierten Produktion, Köln, 1952, S. 354

von Führungskräften, das unangebrachte Mißtrauen usw. entstehen.

2. Die Bekämpfung der Monotonie durch entsprechende Gestaltung der Einrichtungen (Farbe und Form) und durch organisatorische Gliederung des Arbeitsablaufes in der Weise, daß möglichst verschiedenartige Tätigkeiten in einem bestimmten Rhythmus auf den einzelnen Menschen treffen.
3. Die Aktivierung des Willens zur Mitarbeit, die dem Zweck dient, die "Bindung" zur Aufgabe und zum Betrieb zu festigen. Hierzu gehört zum Beispiel die Information über die verschiedenen betrieblichen und geschäftlichen Vorgänge, die gewissermaßen an die Stelle der unmittelbaren Bindung tritt.

3813 Organisatorische Maßnahmen zur Erhaltung des Überblicks über die Kundenverbindungen im Großbetrieb

Die Funktionen- und die Arbeitsteilung im Großbetrieb führten im Laufe der Zeit dazu, daß die Übersicht über die einzelnen Kundenverbindungen und der persönliche Kontakt zu den Kunden - eine Notwendigkeit bei dem auf Vertrauensbasis beruhenden Bankgeschäft -, verloren zu gehen schien. Es entsprach auch durchaus nicht den Kundenwünschen, wenn diese für verschiedene Auskünfte und Beratungen sowie bei der Abwicklung ihrer Effekten-, Auslands-, Überweisungs-, Inkasso-, Diskont-, Verwahr- usw. Aufträge jeweils mit verschiedenen Stellen der Bank in Verbindung treten mußten, welche die Kunden und vor allem die Geschäftsbeziehungen zu den anderen Abteilungen der Bank infolge der Detaillierung nur wenig oder gar nicht kannten.

Um eine persönliche, individuelle Form der Kundenbeziehungen zurückzugewinnen und um den Überblick über die einzelne Kundenverbindung zu erhalten sind in der neueren Zeit bei

verschiedenen Banken sogenannte "Kundenabteilungen" eingerichtet worden, die eine Konzentration von Kundenfunktionen darstellen. Je nach der Größe des Instituts ist die Kundenabteilung mit mehreren Kundenberatern (Bankkaufleuten) und weiblichen Hilfskräften besetzt. Zur leichteren Wahrnehmung ihrer Aufgaben werden meistens die Disponenten der Kundenabteilung angegliedert.

Zusammenfassend gesehen obliegen der Kundenabteilung folgende Hauptfunktionen:

- Individuelle Beratung und Betreuung der Kunden,
- die Übersicht über alle Kundenverbindungen und deren laufende Überwachung,
- die Pflege der einzelnen Kundenbeziehungen (Kundenbesuche etc.),
- die Werbung neuer Kunden.

Die im Rahmen dieser Hauptfunktionen im einzelnen wahrzunehmenden Aufgaben betreffen,

- das Lesen der eingehenden Post,
- die Abzeichnung von Kundenverfügungen,
- die Entgegennahme von Aufträgen der Kunden,
- ...ontoeröffnungen,
- Verhandlungen über die allgemeinen Konditionen,
- die Information der Direktion über wesentliche Vorgänge,
- das Führen von Kunden- und Werbekarteien,
- die Erledigung der Kundenkorrespondenz,
- die Abnahme von Telefonanrufen der Kunden,
- die Bearbeitung von Nachlaßangelegenheiten,
- Sperren und Verpfändungen,
- die Bearbeitung von Reklamationen,

das Unterschreiben der Tagesauszüge,
die Überwachung des gesamten Schalterverkehrs,
die Mitwirkung bei Werbemaßnahmen und die
Postannahme und Postausgabe am Schalter.

Bei großen Banken sind in den Kundenabteilungen auch Berater für Effekten- und Auslandsfragen tätig. Sofern diese Einrichtung nicht getroffen ist, werden die Kunden vom Kundenberater den zuständigen Sachbearbeitern zugeführt.

382 Schlußbetrachtung zur 9. Phase

An verschiedenen Symptomen und an den Problemen, vor denen die Praktiker heute stehen, zeigt sich, daß neue Aufgaben entstanden sind. Ihre Lösung setzt neben anderem die Erkenntnis des Wesens der Organisation und der Grundsätze ihrer Bestgestaltung voraus. Mehr denn je zeigt sich im großen Betrieb der Jetztzeit die Bedeutung eines Wortes von Le Coutre, das eingangs in der theoretischen Grundlegung zitiert wurde: "Eine Organisation ist nur dann imstande, positiv etwas zu leisten, wenn sie auch organisch behandelt wird, das heißt wenn Klarheit besteht über das Wesen der Organisation und der Erscheinungen, die sie bedingen."

4 Zusammenfassung

40 Die Ursachen der organisatorischen Anpassung und die Komponenten der organisatorischen Gestaltung

Die Untersuchung der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation zeigt, daß ein enger Zusammenhang zwischen der Änderung der Aufgaben und Bedingungen und der Änderung der Betriebsorganisation besteht.

Die verschiedenen Ursachen einer organisatorischen Anpassung können in folgende drei Gruppen unterteilt werden:

1. Eine quantitative Änderung der Aufgaben
(größere oder kleinere Nachfrage)
2. Eine Änderung der Art der Aufgaben, zum Beispiel andere Leistungen, andere Produkte (Änderung der Nachfrage)
3. Eine Änderung der Bedingungen, denen eine Organisation unterworfen ist, wie zum Beispiel der Kostenlage oder durch Erfindungen, exogene Einflüsse usw..

Die Gestaltung der Organisation wird im Anpassungsprozeß von drei Komponenten bestimmt:

1. Den Aufgaben und den äußeren Bedingungen (Ursachen)
2. Den gegebenen Mitteln, wie zum Beispiel Stand der Organisation, Verfügung über Kapital (Voraussetzungen)
3. Der Entwicklung der Technik und der organisatorischen Erkenntnisse (Möglichkeiten).

41 Die quantitative und die qualitative Anpassung

Die quantitative Anpassung wird durch eine quantitative Änderung der Aufgaben ausgelöst. Sie besteht in einer Vergrößerung oder Verkleinerung der Organisation ohne wesentliche Änderung des Prinzips.

Die qualitative Anpassung kann durch eine Änderung der "Bedingungen" ausgelöst werden. Es ist in diesem Falle möglich - je nach dem Umfang der Variation der Daten oder infolge zu langer Verzögerung -, daß ein Zwang zur organisatorischen Anpassung entsteht. In den meisten Fällen besteht dieser bei der qualitativen Anpassung zunächst nicht.

Die quantitative Anpassung in größerem Umfange kann mittelbar die Voraussetzung für eine qualitative Anpassung bilden. Andererseits kann die quantitative Anpassung auf dem Wege einer qualitativen Anpassung erfolgen, wenn nämlich die Kapazität der Organisationseinheit ohne größeren Einsatz erhöht wird.

42 Die Ursachen der Verzögerung in der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation

Die Untersuchung der Entwicklung der Bankbetriebsorganisation zeigt, daß die Anpassung nur in quantitativer Hinsicht unverzüglich erfolgte, während die qualitative Verbesserung oft mit einer langen, objektiv oder subjektiv bedingten, Verzögerung verbunden war. Nicht selten ist die qualitative Anpassung erst durch unmittelbaren Zwang ausgelöst worden. Es ist aber auch feststellbar, daß heute die Hellhörigkeit gegenüber den Änderungen der Aufgaben und der Bedingungen größer ist als früher.

Die Ursachen der Verzögerung der qualitativen Anpassung können in folgende drei Gruppen eingeteilt werden:

1. Die sachlichen Mittel sind nicht gegeben
(objektiv bedingte Verzögerung)
2. Die "Komponenten" sind nicht wirksam genug und ermöglichen noch nicht die Einführung einer Änderung
(objektiv bedingte Verzögerung)

3. Die Einsicht oder die Erkenntnis der Notwendigkeit neuer Maßnahmen fehlt (subjektiv bedingte Verzögerung).

43 Der Gesichtspunkt der Erfahrung bei der organisatorischen Anpassung

Wie aus der als Beispiel dienenden Entwicklung der Bankbetriebsorganisation ersichtlich ist, folgte jeder wesentlichen und anhaltenden Änderung der Daten schließlich die Anpassung der Organisation.

Aber als besondere Aufgabe der Betriebsführung wurde sie lange nicht erkannt. Erst die Erfahrung und oft auch die bittere Erfahrung wiesen auf diese Aufgabe hin.

Auch bei den Anpassungsvorgängen als solchen geschah das Handeln nicht aufgrund deduktiver Erkenntnis, der praktischen Anwendung vorausgehender gedanklicher Erkenntnisse, sondern ausschließlich auf empirischer Fundierung. Von einer Phase auf die andere wurden die Erkenntnisse durch Erfahrung erweitert. Besonders deutlich ist das in den Jahren nach 1930 gegenüber 1924 zu beobachten.

Die Erkenntnisse in der Führung moderner Betriebe sollten sich aber nicht nur auf dem Wege der vorausgegangenen Erfahrungen erweitern, sondern daneben sollte in größerem Maße auch die praktische Anwendung von Erkenntnissen treten, die aus dem vorausgehenden systematischen und in die Zukunft gerichteten gedanklichen Erfassen des gesamten Betriebslebens entstanden sind.

44 Die Methoden der Anpassung (Anpassungspolitik)

Im Rahmen der Betriebspolitik ist die organisatorische Anpassung eine wichtige Aufgabe. Die Anpassungspolitik muß auf die lange Sicht abgestellt sein. Dabei können grundsätzlich zwei Methoden zur Anwendung gelangen.

Die erstere besteht darin, die Maßnahmen, nachdem sie als erforderlich erkannt sind, unverzüglich durchzuführen. Die zweite Möglichkeit der Anpassungspolitik besteht darin, zunächst zu warten, wie sich die Anpassung der Organisation bei anderen Betrieben bewährt hat und erst dann zur Verwirklichung zu schreiten.

Beide Methoden haben Vor- und Nachteile. Der Nachteil beim ersteren Verfahren besteht in der größeren Gefahr eines Irrweges. Der Vorteil in der frühzeitigen Nutzung der besseren Organisation und in der Sammlung von Erfahrungen.

Die Nachteile des zweiten Verfahrens bestehen in dem Verlust der Differentialrente und in den mit der schlechteren, nicht mehr zeitgemäßen Organisation einhergehenden Reibungsschwierigkeiten im Betrieb sowie den geschäftlichen Nachteilen, die aus der langsameren und oft schwerfälligen Abwicklung resultieren. Der Vorteil in der möglichen Nutzung der Erfahrungen anderer.

Zu den Aufgaben der Anpassungspolitik gehört es auch, Maschinen und Einrichtungen auszuwählen, die "anpassungsfähig" sind, das heißt die möglichst auch nach einer Änderung des Aufgabenvolumens oder der Art der Aufgaben einsetzbar sind.

45 Das Stufenproblem

Die organisatorische Anpassung geht in Stufenform vor sich. Je nach dem Wirkungsgrad der Verzögerung und der jeweiligen Anpassungspolitik liegt die Stufe am Anfang, in der Mitte oder am Ende einer Entwicklungsphase, die durch die Änderung der Aufgaben und der Bedingungen ausgelöst wird. Die Verschiebung nach dem Ende der Entwicklungsphase zu wird durch Improvisation überbrückt. Es ist Sache des Erkennens der neuen Situation und der Anpassungspolitik, die Anpassung mehr am Anfang oder mehr in der Mitte einer Entwicklungsstufe durchzuführen.

46 Die Unterschiede in der Reagibilität und der Bildung
der Entscheidung beim Groß- und Kleinbetrieb

Während im kleineren Betrieb die Übersicht über die Organisation meist unmittelbar gegeben ist und die Entscheidungen gewöhnlich von einer oder wenigen Personen gefällt werden, besteht im Großbetrieb in dieser Hinsicht ein wesentlicher Unterschied. Im Großbetrieb ist durch die "Verstetigung" der Vorgänge naturgemäß die Stabilität, und damit auch die Gefahr der Stagnation, der weniger großen Elastizität weitaus größer als im kleineren Betrieb. Die Regelung des Betriebsgeschehens ist nicht mehr unmittelbar möglich, sondern erfolgt durch zahlreiche Zwischeninstanzen. Auch zum Beispiel die Feststellung der Symptome einer Verzögerung von unten nach oben geht über diese Instanzen zur zuständigen, letztentscheidenden Stelle. Bis zu einem gewissen Grade erfolgt dabei eine Vorentscheidung in den zahlreichen zwischengeschalteten Stellen oft nur durch bestimmte Meinungen oder Formulierungen, die weitergegeben werden, oder dadurch, daß eine Sache überhaupt nicht weitergeleitet wird, weil das Problem nicht erkannt oder absichtlich verschwiegen wird. Diese Zwischenstellen sind zum Beispiel Abteilungsleiter, Betriebsleiter, Filialleiter, Leiter der Kopffilialen, Ressortleiter in der Zentrale etc.. "Treiber" und "Bremser", um mit den Worten Sandigs ¹⁾ zu sprechen, wirken in diesem Geflecht der Meinungen. Während die einen mit allem Neuen vorangehen wollen und gegen die stabilisierenden Momente angehen, hemmen und bremsen die anderen den schnellen Vorstoß. Auf diesem Zusammenwirken beruht eine gewisse Zähigkeit in grundsätzlichen Entscheidungen beim Großbetrieb, die sich so auswirkt, daß Änderungen nicht abrupt, aufgrund der Meinung und der Entscheidung

1) Sandig, G.: Die Führung des Betriebes, Stuttgart, 1953

eines einzelnen erfolgen, sondern daß sich innerhalb dieses Geflechtes meist Vorangehen und Bremsen auspendeln und, je nach der sachlichen Bedeutung und der Machtstellung der einzelnen, die letzten Entscheidungen schließlich mehr den Charakter einer Niveauverschiebung als den einer plötzlichen Handlung eines Einzelnen haben.

Dieses stabilisierende Moment im Großbetrieb bewirkt oft einen gewissen Mittelweg in der gesamten Betriebspolitik. In kleineren Betrieb dagegen, in dem ein einzelner entscheidet, erfolgen wesentliche Änderungen der Betriebspolitik leichter und schneller. Das kann beim Großbetrieb dann eintreten, wenn eine sehr strenge Linienorganisation besteht und die Entscheidung in der Hand eines einzelnen liegt. Hier sind dann die Gefahren der falschen Politik wegen der geringeren Übersichtlichkeit besonders groß.

47 Die organisatorische Anpassung als Führungsaufgabe

Der Betrieb ist in die gesamte Wirtschaft eingebettet, die gleichsam wie ein Strom ständig weiterfließt und sich fortlaufend weiterentwickelt. Darin ist die unmittelbare, letzte Ursache für die Aufgabe der organisatorischen Anpassung zu sehen.

Auch die Entwicklung der Bankbetriebsorganisation, die als Beispiel diene, zeigt eindeutig, daß es sich in der Praxis um eine echte Aufgabe der Betriebsführung handelt. Sie ist eine Notwendigkeit zur Erhaltung der Organisationseinheit und zur besten Nutzung der gegebenen betrieblichen Situation. Sie besteht in der ständigen Beobachtung der Daten, in der Wachsamkeit gegenüber deren Änderung und in den entsprechenden Maßnahmen, die nicht unter dem Zwang des "gerade noch gut gegangen" oder der verfahrenen Situation als Folge eines planlosen Treibenlassens, sondern aufgrund bewußter Erkenntnis erfolgen sollen.

Diese Aufgabe der elastischen Anpassung ist heute bedeutender als je zuvor, weil erstens der Strom der Wirtschaft, um bei diesem Beispiel zu bleiben, gleichsam schneller fließt, das heißt weil sich die Daten öfter und schneller ändern als früher und zweitens, weil in den vielen größeren Betrieben der Gegenwart das Moment der Stabilisierung und die Gefahr der Stagnation mehr ausgeprägt sind als im kleineren Betrieb, der früher vorherrschend war.

Die organisatorische Anpassung ist niemals mit dem Verwalten gleichzustellen, dessen Zweck darin besteht, das Bestehende ohne Änderung gut weiterzuführen. Organisatorische Anpassung heißt Führen, neue Wege finden, neue Wege beschreiten, vorangehen. Sie muß als echte Aufgabe im Rahmen der Betriebspolitik erkannt werden. Sie ist der Erhaltungsgrundsatz der Organisation. Sie heißt aber auch Verbesserung, und diese ständige Verbesserung ist wiederum die Voraussetzung für den wirtschaftlichen und den sozialen Fortschritt.

L i t e r a t u r

- Bankenquète 1908 (Stenografischer Bericht)
E.S. Mittler & Sohn, Berlin 1909
- Bender, K.: Die Führungsentscheidung im Betrieb,
C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1957
- Bente, H.: Organisierte Unwirtschaftlichkeit,
Verlag von Gustav Fischer, Jena 1929
- Bogdanow, A.: Allgemeine Organisationslehre
Tektologie, I. Band, Organisation
Verlagsgesellschaft m.b.H., Berlin
1926

Allgemeine Organisationslehre
Tektologie, II. Band, Organisation
Verlagsgesellschaft m.b.H., Berlin
1928
- British Institute of Management: Leistungssteigerung durch Organisa-
tion, Bund-Verlag G.m.b.H., Köln 1951
- Buchwald, B.: Die Technik des Bankbetriebes,
2. Auflage, Verlag Julius Springer,
Berlin 1905
- le Coutre, W.: Betriebsorganisation, 1930, Berlin /
Wien, Industrieverlag Spaeth & Linde,
Sonderband aus: Die Handelshochschule
Organisations-Lexikon, Berlin 1930,
Reimar Hobbing Verlag, Berlin
- Couvé, R.: Wirtschaftliche Verwaltung, Düssel-
dorf 1951, Josef Keller Verlag,
Düsseldorf 1951
- Diedrichs, J.: Die Mechanisierung und Rationalisie-
rung des Bankbetriebes, G.A. Gloecker,
Leipzig 1928
- Drucker, P.F.: Gesellschaft am Fließband, Verlag
der Frankfurter Hefte 1949/50

II

- Eicke, Hoffmann,
Munscha, Lang,
Schmidt, Tornier: Das deutsche Bankwesen, Betriebs-
wirtschaftlicher Verlag, Th. Gabler,
Wiesbaden 1951
- Eulenburg, F.: Das Geheimnis der Organisation,
Duncker & Humblot, Berlin 1952
- Euler, H.: Die betriebswirtschaftlichen Grund-
lagen und die Grundbegriffe des Ar-
beits- und Zeitstudiums, Carl Hanser
Verlag, München 1949, 2. Auflage
- Fayol: Allgemeine und industrielle Verwal-
tung, Berlin 1929
- Fechtnr, K.: Leitfaden für Organisation und Revi-
sion, Verlag W.Girardet, Essen 1951
Handbuch der Betriebsorganisation,
Fachverlag Dr.Stoytscheff, Nürnberg
1950
- Fehrmann, E.: Die Geschäftsspartenkalkulation im
Kreditbankwesen, Verlag Der Betriebs-
wirt mbH., Berlin 1936
- Fischer, G.: Die Grundlagen der Organisation,
2. Auflage, 1948, Karl-Schwalvenberg
Verlag, Dortmund 1948
Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
7.Auflage, Quelle & Meyer, Heidelberg
1957
Mensch und Arbeit im Betrieb,
C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1949
- Fisher, A.G.B.: Fortschritt und soziale Sicherheit,
A. Francke Verlag, Bern 1945
- Friedemann, G.: Der Mensch in der mechanisierten
Produktion, Bund Verlag GmbH,
Köln 1952
- Funke, Blohm: Allgemeine Grundzüge des Industrie-
betriebes, Verlag W.Girardet, Essen
1952

- Gasser, Ch.: Der Mensch im modernen Industriebetrieb, Westdeutscher Verlag Köln & Opladen, 1950
- Gaucke, E.: Technik und Psychotechnik einer Hollerith-Lochkartenbank bei Verwendung von Lochmaschinen-Kombinationen, Verlag der Verkehrswissenschaftlichen Lehrmittelgesellschaft m.b.H. bei der Deutschen Reichsbahn, Berlin 1929
- Geck, A.: Soziale Betriebsführung, W. Girardet, Essen 1953
- Gossen, H.H.: Entwicklung der Gesetze des menschlichen Verkehrs und der daraus fließenden Regeln für menschliches Handeln, 3. Auflage 1927, R.L. Prager, Berlin 1927
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, Springer Verlag, Berlin, Göttingen Heidelberg 1957
- Hagner, G.W. und
Weng, H.: Arbeitsschwierigkeit und Lohn, Bund Verlag G.m.b.H., Köln 1951
- Halberstadt, A.: Das Wesen des modernen Bankbetriebes, Finanzverlag A. Neumann G.m.b.H., Berlin 1914
- Hennig, W.: Organisationslehre, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1948
- Heyer, H.O.: Arbeitsvereinfachung, Methoden zur Produktivitätssteigerung durch innerbetriebliche Zusammenarbeit, Quelle & Meyer, Heidelberg 1952
- Hook, W.: Die wirtschaftliche Entwicklung der ehemaligen Deutschen Bank im Spiegel ihrer Bilanzen, Heidelberg 1954
- Ihringer, A.: Das Problem der Rationalisierung bei den Großbanken, Buchdruckerei E. Beckstein, Wertheim a.M. 1930

- Kalveram, W.: Organisation und Technik des bankmäßigen Konto-Korrentgeschäfts, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1933
Bankbetriebslehre, Th. Gabler Verlag, Wiesbaden 1950 und 1952
Organisches Bankwesen, Verlag Deutscher Bankbeamten-Verein e.V., Berlin 1934
- Kerschagl, R.: Die Entwicklung des bargeldlosen Zahlungsverkehrs, Verband österreichischer Banken und Bankiers 1922
- Klingel, W.: Das Personalproblem im Bankbetrieb, Dissertation, 1929
- Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Finanz Verlag Berlin 1950
- Arbeitskreis
Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft:
Unternehmungsorganisation, Westdeutscher Verlag Köln und Opladen 1954
- Krasensky, H.: Bank- und Sparkassenbetrieb, Verlag W. Girardet, Essen 1953
- Krebs, E. und
Goetz Briefs: Die Geschichte des Bankhauses J.A. Krebs in Freiburg i. Br., Herder & Co., G.m.b.H.
- Lehmann, M.R.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre G.A. Gloecker Verlag, Leipzig 1928
Industriekalkulation, 4. Auflage, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart
- Leitner, F.: Privatwirtschaftslehre der Unternehmung, Walter de Gruyter & Co., Berlin und Leipzig 1919
Das Bankgeschäft und seine Technik, J.D. Sauerländers Verlag, Frankfurt / Main 1903
- Leitich, H.: Personalpolitik im österreichischen Bankgewerbe, Wien 1957
- Loehr, J.: Das Deutsche Bankwesen, J. Schweitzer Verlag, München 1921

- Lohmann, M.: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, J.C.B. Paul Siebeck, Tübingen 1949
Betriebswirtschaftslehre, Hanseatische Verlagsanstalt, Hamburg 1936
- Lüdecke, E.: Bank und Publikum, Verlag für Sprach- und Handelswissenschaft, Berlin
- Mayer, A.: Die soziale Rationalisierung des Industriebetriebes, Verlag Wilhelm Steinebach, München / Düsseldorf 1951
- Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 7. Auflage, Verlag Walter de Gruyter & Co., Berlin 1952
- Meuthen, J.: Maschinenarbeit in deutschen Bankbetrieben, Verlag Julius Springer, Berlin 1926
- Molsen, K.: Die Handelsbank in Lübeck 1856 - 1956, Lübeck 1956
- Münch, H.: Bankenprobleme, Drei Masken Verlag, Berlin 1932
- Nicklisch, H.: Der Weg aufwärts! Organisation, C.E. Poeschel, Stuttgart 1920
Die Betriebswirtschaft, 7. Auflage, C.E. Poeschel, Stuttgart 1932
Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Auflage, II. Band, C.E. Poeschel, Stuttgart 1939
- Nordsieck, F.: Grundlagen der Organisationslehre, C.E. Poeschel, Stuttgart 1934
Betriebsorganisation, Stuttgart 1951
- Obst, G.: Das Bankgeschäft, C.E. Poeschel Verlag, Leipzig 1914
Das Bankgeschäft, 9. Auflage, C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1930
Der Bankberuf, C.E. Poeschel Verlag, Leipzig 1916

- Obst-Hintner: Geld-, Bank- und Börsenwesen,
34. Auflage, C.E. Poeschel Verlag,
Stuttgart 1955
- Peckolt, H.: Strukturverschiebungen im deutschen
Bankwesen, C.E. Poeschel Verlag,
Stuttgart 1937
- Pieper, J.A.: Grundformen sozialer Spielregeln,
Carolus Druckerei, Frankfurt /Main
- Porges, Rehmer,
Schach: Bankenorganisation, 3. Auflage,
C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1921
- Porges, G.: Die Organisation einer Großbank,
C.E. Poeschel Verlag, Leipzig 1911
- Prion, W.: Der Zahlungs- und Kreditverkehr,
G.A. Gloecker, Leipzig 1930
Die Lehre vom Wirtschaftsbetrieb,
Verlag Julius Springer, Berlin 1936
- Reichskuratorium
für Wirtschaft-
lichkeit Handbuch der Rationalisierung,
Bearb. v. Reuter, F.
Industrieverlag Spaeth & Linde,
Berlin 1930
- Rentsch, A.: Die Bankbuchhaltung und die Bank-
Organisation, Stuttgart 1913
- Rieger, W.: Einführung in die Privatwirtschafts-
lehre, Verlag Krische & Co.,
Nürnberg 1928
- Röble, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre,
C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1956
- Rogers, J.W.: Vom Geldwechsler zur Großbank,
Verlag Franz Leuerer, Bremen 1938
- Rosenstiel, F.: Banksystem im Umbau, Societäts-
Verlag, Frankfurt /Main 1933

- Sandig, C.: Die Führung des Betriebes,
C.E. Poeschel Verlag, Stuttgart
1953
- Sauter, H.: Die Anwendbarkeit des Stücklohnes
im Bankbetrieb, Dissertation, Köln
1927
- Seischab, H.: Die Funktionen und der Wertumlauf
der Banken, C.E. Poeschel Verlag,
Stuttgart 1938
- Sonnenschein, H.: Das Bankwesen, Alfred Hölder,
Wien 1913
- Stefanic-Allmayer, K.: Allgemeine Organisationslehre,
Humboldt-Verlag, Wien-Stuttgart
1950
- Stillich, O.: Geld- und Bankwesen, 2. Auflage,
Verlag von Karl Curtius 1908
- Stümpfle, O.: Die Grundsätze der betrieblichen
Organisation, Walter de Gruyter,
Berlin 1950
- Swoboda, O.: Das Bankgeschäft, Julius Springer
Verlag, Berlin 1877
- Schär, J.F.: Technik des Bankgeschäftes, 3. Auf-
lage 1908, Verlag für Sprach- und
Handelswissenschaft, Berlin 1908
- Schnutenhaus, O.R.: Allgemeine Organisationslehre,
Verlag Duncker & Humblot, Berlin
1951
- Schoele, O.: Der bargeldlose Zahlungsverkehr in
Deutschland, 2. Auflage 1934, G.A.
Gloecker, Leipzig 1934
- Schönflug, F.: Die Abteilungskalkulation in Bank-
betrieben, Verlag Der Betriebswirt
m.b.H., Berlin 1934

- Schramm, W.: Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation, Walter de Gruyter & Co., Berlin 1936
- Schulze-Gaevernitz: Die Deutsche Kreditbank, J.C.B. Mohr, Tübingen 1922
- Schumpeter, J.A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 2. Auflage 1950, Leo Lehner Verlag, München 1950
- Taeuber, R.: Unsere Großbanken, Verlag Gerhard Kühtmann, Dresden 1910
- Taylor, F.W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, Verlag R. Oldenburg, München und Berlin 1913
- Theisinger, K.: Die Führung des Betriebes, Berlin-Wien 1942
- Tomanetz, H.: Die Rationalisierung des Bankbetriebes, Verlag Moritz Perles, Wien und Leipzig 1925
- Tschirren, J.: Mechanisierung und Rationalisierung im Verwaltungsbereiche der Unternehmung, Verlag Paul Haupt, Bern 1952
- Ulrich, H.: Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Paul Haupt, Bern 1949
- Untersuchung des Bankwesens 1933:
Herausgegeben vom Untersuchungsausschuß für das Bankwesen 1933,
Carl Heymann Verlag, Berlin 1933
- Verhandlungen des VII. Allgemeinen Deutschen Bankiertages zu Köln am Rhein am 9., 10. und 11. September 1928 (aufgrund der stenografischen Niederschrift), Walter de Gruyter, Berlin und Leipzig 1928
- Waffenschmidt, W.G.: Technik und Wirtschaft der Gegenwart, Springer Verlag, Berlin-Göttingen, Heidelberg 1952

- Walb, E.: Rationalisierungsaufgaben im deutschen Bank- und Kreditwesen, Berlin 1937 aus: Die Bank
Kaufmännische Betriebswirtschaftslehre, G.A. Gloecker, Leipzig 1938
- Wibbe, J.: Entwicklung, Verfahren und Probleme der Arbeitsbewertung, Carl Hanser Verlag, München 1949
- Wille, K.: Das Bankgeschäft, Gegenstände und Leistungen, Reinhold Wichert, Berlin 1938
- Winkl, A.: Arbeits- und Zeitstudien in der Betriebspraxis, Carl Hanser Verlag, München 1949
- Wirth, M.: Handbuch des Bankwesens, 3. Auflage, M. Du Mont-Schauberg, Köln 1883
- Wolff, M.J.: Die Disconto-Gesellschaft, Widder Verlag, Berlin 1930
- Zeddies, A.: Leitlinien der Menschenbehandlung, Siemens-Verlagsgesellschaft, Bad Homburg 1939
- Zetzsche, K.: Kleine Bankbetriebslehre, Max Gehlen, Bad Homburg v.d.H. 1951

Zeitschriften

Die Deutsche Bankwirtschaft, Berlin 1935/38

Zahlungsverkehr, Berlin 1920

Zahlungsverkehr und Bankbetrieb, Berlin 1927, 1928, 1930 und 1940

Sonstiges

Burroughs Wegweiser für Bankbetriebe, Berlin, Wien

Commerz- und Disconto-Bank 1870 - 1920, Berlin

Denkschrift zum fünfzigjährigen Bestehen der Essener
Credit-Anstalt in Essen 1922

Hundert Jahre Bayerische Hypotheken- und Wechsel-Bank
1835 - 1935, München

Rheinisch-Westfälische Bank in Krefeld 1901 - 1951,
Krefeld

Vom schlichten, altväterlichen Vorschuß-Verein zur
modernen Volksbank, Denkschrift, Tilsit

L e b e n s l a u f

Am 5. November 1928 wurde ich in München geboren. Nach der Volksschulzeit und dem Besuch der Wirtschaftsoberschule der Stadt München bestand ich 1948 die Reifeprüfung. Im Sommersemester 1949 immatrikulierte ich mich an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. 1952 legte ich die Prüfung zum Diplom-Volkswirt ab. Aus meiner Tätigkeit als Mitglied einer Rationalisierungsgruppe bei einer Großbank ergab sich der Anstoß für die vorliegende Arbeit.

